

# **MERK**

# LOGICA

Handboek om een  
**sterk merk te bouwen**

**Marc Oosterhout**

**Boom**

# **MERK**

# **LOGICA**

**Handboek om een  
sterk merk te bouwen**

**Marc Oosterhout**

**Boom**

# INHOUD

Voorwoord	7
Proloog: Steve Jobs over branding	11
1 Een merk. Wat is dat?	15
2 Positioneren I: claim je breinpositie	25
3 Positioneren II: kies je rol	37
4 Concurrentie: speel het positiespel	47
5 Massclusivity: maak iedereen doelgroep	57
6 Emotie: raak het hart	65
7 Empowerment: maak mensen sterker	75
8 Identiteit: weet wie je bent <i>Door Frits Drijver</i>	83
9 Merkbeloofte: vervul het onvervulbare verlangen	95
10 Relevantie: zoek het conflict	103
11 Purpose: formuleer je opdracht	113
12 Merkverhaal: inspireer met een verhaal	123
13 Handlingsperspectief: breng je merk tot leven <i>Door Tobias Vermeiren</i>	133
14 Merkkompas: zet alles op z'n plek	143
15 Tone of voice: kies de juiste toon	151
16 Merksymboliek: laat symbolen spreken <i>Samen met Trudelies van der Poel</i>	157
17 Merkarchitectuur: schep orde	167
18 Brand design: inspireer met verbeelding <i>Door Roel Stavorinus</i>	177
19 Creativiteit: ontdek de magie <i>Door David Snellenberg</i>	185
20 Campagne voeren: zo doe je dat <i>Samen met Erik-Jan Koense</i>	195
21 Media: strijd om aandacht <i>Door Michael Willems</i>	207
22 Digitale strategie: denk als een merk <i>Door Jennis Jongerius</i>	217
23 Content: denk als een redactie <i>Door Anne Stokvis</i>	235
24 Brand Experience: benut alle touchpoints <i>Door Eva Nooitgedagt</i>	245
25 Geld: durf te investeren <i>Samen met Tom Dijk</i>	261
Epiloog <i>Door Poppe van Pelt</i>	273
Over de auteurs	277
Raadzaam om te lezen	281
Een woord van dank	285

**‘Als je mensen een  
schip wilt laten  
bouwen, geef ze  
dan geen hout en  
spijkers, maar het  
eindeloos verlangen  
naar de zee.’**

**ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY**

---

# EEN MERK. WAT IS DAT?

**W**at is een merk? Definities zijn er genoeg. Zo omschreef Philip Kotler, de godfather van de marketing, in zijn standaardwerk *Strategic Marketing Management* een merk als: 'Een naam, term, teken, symbool of ontwerp, of een combinatie ervan. Het merk omvat alle elementen die de ervaring van de consument beïnvloeden.' David Aaker, de vader van de moderne merkstrategie, omschrijft een merk als: 'Een set van associaties in het hoofd van de consument.'

Dat is in de basis ook hoe ik het zie: een merk is een set van associaties. Ik mis in deze beschrijvingen echter het belang van de emotionele betekenis van een merk. Het gaat niet slechts om de associaties die iemand bij een merk heeft, maar vooral om de emotionele betekenis ervan. Wat vóél je bij een merk? Welk verlangen vervult het merk? Een merk is voor mij meer dan een set aan betekenisvolle associaties in het brein.

## BREINPOSITIE

De Amerikaanse marketinggoeroes Jack Trout en Al Ries omschreven het bouwen van een merk als een *battle for your mind*. Marketing en branding strijden eigenlijk voor gewenste associaties in het brein van de consument. En het is een hele kunst om via beïnvloeding controle en regie te krijgen over je merk in het brein van iemand anders. Of zoals Amazon-baas Jeff Bezos ooit zei: 'Een merk is datgene wat ze over je zeggen als je de kamer hebt verlaten.' Datgene dus wat mensen werkelijk over jouw merk of organisatie denken.

**‘Een merk is datgene wat ze over je zeggen als je de kamer hebt verlaten.’**

JEFF BEZOS, OPRICHTER EN CEO AMAZON

Natuurlijk kun je hier wel invloed op uitoefenen, maar eenvoudig is dat niet. Een merk bouwen is een precisiespel, waarbij elke stap die je zet invloed heeft op de merkperceptie en de emoties die mensen erbij ervaren. Het is een unieke combinatie van de kwaliteit die je brengt, de prijs die je vraagt, de uitstraling die je kiest, de plek waar je je product aanbiedt, de aandacht die je in de media krijgt, de toon, de stijl en de emoties die je weet op te roepen.

Een van de belangrijkste concepten van een merk bouwen is dat niet jij, de zender, aan de knoppen draait, maar de ontvanger – degene die je wilt bereiken. Je publiek. Feitelijk is een merk de unieke positie die je inneemt in het brein van een ander. Je reikwijdte en invloed zijn daarom beperkt. Het draait om de gedachten, associaties, denkbeelden, gevoelens en emoties die de ontvanger bij jouw merk heeft. Een holistisch concept dus, waarbij de macht bij de ontvanger ligt. Daarom doen merken ook zoveel moeite om mensen en kopers goed te begrijpen.

En als je niet goed oplet, kan het zomaar de verkeerde kant opgaan. Als mensen eenmaal iets verkeerd over je denken, of als je zelf niet in staat bent geweest om mensen het juiste over je te laten denken, dan kan het goed mislopen. Denk maar eens aan de verdwenen merken V&D en BCC, of recentelijk Blokker. Je ziet het ook in de politiek. Het CDA en de PvdA kunnen erover meepraten. Beide partijen zijn inmiddels weer enigszins terug in de politieke arena, maar ze hebben de laatste jaren fors aan kracht ingeboet. Een merk is een waardevol, maar ook een fragiel product dat je moet beschermen en koesteren, en dat je moet ontwikkelen en vernieuwen door de tijd heen. Een merk is krachtig en kwetsbaar tegelijkertijd. Je moet constant op je qui-vive zijn om het sterk te houden.

## ASSOCIATIENETWERK

Volgens David Aaker is een merk niet meer dan een netwerk van associaties in het brein van het publiek. Zo'n associatienetwerk is een mentaal geheel van begrippen, emoties en herinneringen die met elkaar verbonden zijn, opgebouwd in een bepaalde periode. Een interessant voorbeeld is het associatienetwerk van Nike.

## Association Network



Het werkelijke netwerk is veel rijker dan dit voorbeeld. Nike en Apple hebben tegenwoordig het rijkste associatienetwerk van alle merken. Hoe meer associaties een merk heeft, hoe sterker het merk is. Zo'n netwerk brengt in kaart welke associaties mensen hebben bij een merk, in dit geval Nike. Soms zijn dat concrete zaken zoals logo's, schoenen, winkels of topatleten. Soms zijn het activiteiten of waarden.

Een associatienetwerk is geen lukrake verzameling van gedachtes of gevoelens; het gaat om associaties die Nike zorgvuldig heeft weten te creëren. Ze komen voort uit een bepaalde gedachte die bij Nike wordt gevoed door de opvattingen van Bill Bowerman, schoenontwerper, coach en een van de oprichters van het bedrijf. 'Mijn opdracht is dat iedereen die mijn schoenen draagt zich een atleet voelt.' Dat was de visie van Bowerman en is nog steeds de visie van Nike. Vanuit deze gedachte is het merk Nike gebouwd rond het kernbegrip 'atleet'. Doordat deze gedachte ten grondslag ligt aan alles wat het merk doet, heeft het netwerk - ondanks de omvang en rijkdom - een heldere focus. Daarom is Nike zo'n sterk merk.



## WOORDENWOLK

Het nadeel van een traditioneel associatienetwerk is dat het vaak emoties mist en onvoldoende aangeeft wat mensen wel en niet belangrijk vinden. Alle associaties lijken van gelijke waarde. Het zit behoorlijk concreet en praktisch in elkaar, waardoor je niet goed kunt vaststellen wat het merk voor mensen betekent.

Een zogeheten 'woordenwolk' is ook een associatienetwerk, maar daarin spelen ook gevoelens en emoties een belangrijke rol, naast concrete zaken. Als je een woordenwolk voor Nike zou maken, zouden daar woorden als 'winnen', 'uitdagen', 'durven' en 'genieten', maar ook 'pijn' en 'afzien' een plek in krijgen.

In een woordenwolk worden spontane associaties vastgelegd. De omvang van afzonderlijke woorden in de wolk laat de relatieve sterkte van de emotionele associaties ermee zien. Daarmee kun je de relatieve belangrijkheid van een associatie vaststellen. Eigenlijk is een woordenwolk een soort foto van een merk zoals de consument het vandaag de dag ziet. Ook een woordenwolk ziet er soms wat praktisch uit, maar wanneer je erop inzoomt, ontdek je een diepere laag, die bepalend kan zijn voor het succes of het falen van het merk in de toekomst. Ik laat je hieronder een aantal herkenbare voorbeelden zien van supermarktmerken. Bron: DVJ Insights

### Albert Heijn



In deze woordenwolk herken je concrete zaken (huismerk, zelfscan, assortiment) en symbolen (de kleur blauw, de hamster, bonusaanbiedingen), maar ook gevoelswaarden zoals gemak, dichtbij, vriendelijkheid, goed en kwaliteit. Albert Heijn onderscheidt zich duidelijk op kwaliteit en een goed en groot assortiment, wat hun leiderschap bevestigt. Maar in één oogopslag is ook het nadeel duidelijk: mensen vinden Albert Heijn duur. Dat lijkt zelfs de belangrijkste associatie, alle inspanningen als bonusaanbiedingen en hamsteren ten spijt. Wil Albert Heijn zijn prijsimago bijstellen, dan zal er meer moeten gebeuren.

Maar Albert Heijn zou zijn leiderschap ook kunnen versterken door primair in te zetten op kwaliteit, inspiratie en innovatie. Daar ligt meer unieke ruimte voor de supermarkt, al zal betaalbaarheid altijd belangrijk blijven voor een dergelijk massamerk. Als massamerk moet je altijd de balans zoeken.

## Dirk



Wat meteen opvalt, is dat Dirk het tegenovergestelde beeld laat zien. Dirk staat voor voordeel en goedkoop. De positionering op de lage prijs is strak, maar ook heel generiek. De woordenwolken van Aldi en Lidl zijn namelijk nagenoeg hetzelfde. Dirk is dus herkenbaar, maar niet heel onderscheidend. Zeker niet nu Aldi het kernbegrip 'goedkoop' krachtig claimt. Uitbouwen van het merk Dirk zal dus lastig zijn – tenzij Dirk over een verborgen kracht beschikt die we nog niet kennen.

**Lidl**

Hoewel Lidl in consumentenonderzoek vaak wordt geprezen om de *value for money* (zoals het aanbieden van de beste groenten en fruit, en de nummer één zijn in de prijs-kwaliteitverhouding), zien we dat maar beperkt terug in de woordenwolk. Ook de duurzaamheid van Lidl – de keten is soms duurzamer dan Ekoplaza – komt vrijwel niet naar voren. Lidl zou er goed aan doen om meer te investeren in kwaliteit, maar wel zonder zijn imago op de scherpe prijs te verliezen. Ik denk dat Lidl veel scherper aan de wind zal moeten zeilen om zijn unieke positionering op te eisen. Het belangrijkste is daarbij het toevoegen van kwaliteit zonder op Albert Heijn te gaan lijken. In die zin is de oude positionering van C1000 – ‘geen fratsen, dat scheelt’ – een inspirerend voorbeeld.

**Jumbo**

Jumbo heeft weer heel andere problemen. Deze keten heeft een breed scala aan associaties. Er springt eigenlijk niet één enkele waarde uit. De woordenwolk is een beetje een brij van ‘van alles wat’. Jumbo is niet meer zo strak gepositioneerd als vroeger, toen de ‘zeven zekerheden’ de servicegerichte mentaliteit benadrukten om de aanval op Albert Heijn te openen. Die positie lijkt Jumbo kwijt te zijn. De belangrijkste opdracht voor Jumbo is om weer duidelijk positie te kiezen, waarbij ‘dichtbij’ misschien wel de sterkste waarde is.

## FOTO VAN JE MERK

Een woordenwolk laat zien waar je kracht en je zwaktes liggen. Het is een foto van je merk met herkenbare symbolen en activiteiten, inclusief imago-aspecten en gevoelswaarden. Ook lees je direct het belang van de associaties af. De woordenwolk brengt niet alleen het huidige beeld in het brein van de consument in kaart, maar biedt ook aanknopingspunten voor de toekomst.

Daarom is het raadzaam om niet alleen een woordenwolk te maken van de bestaande situatie, maar ook van de gewenste toekomstige situatie. Oftewel: een foto van de toekomst. Welke strategie je nodig hebt om de juiste waarden en emoties aan je merk te koppelen is dan de essentiële vraag.

## WOORDENBRIJ

In de praktijk doe ik vaak oefeningen met klanten om de betekenis van hun merk in één woord samen te vatten. Meestal krijg ik dan een hele berg aan woorden terug. Dat is vaak een indicatie dat een merk rommelig is gepositioneerd.

Ik deed deze oefening bijvoorbeeld met de PvdA na het electorale verlies in 2017. De partij was van 38 naar 9 zetels gezakt. Achttien deelnemers aan de workshop noemden achttien verschillende woorden. De partij stond blijkbaar overal voor. Maar als je overal voor staat, is je merk niet helder gepositioneerd. Onder leiding van Lodewijk Asscher kozen we voor een scherpe positionering op bestaanszekerheid met het concept ‘Zeker zijn’ als basis. Daarmee ging de partij terug naar haar *heritage*: de zekerheid van een fatsoenlijk bestaan. Helaas verliet Asscher de partij op eigen initiatief naar aanleiding van de toeslagenaffaire. Een respectabele stap, maar daarmee vertrok niet alleen een sterke leider, maar ook die scherpe positionering. De opvolgers gingen vervolgens alle kanten op. Tegenwoordig is het nog steeds niet echt duidelijk wat de kern is van de fusiepartij GroenLinks-PvdA. Daar ligt, denk ik, hun grootste uitdaging. Is het een groene partij of een sociaaldemocratische partij?

En hoe verbind je deze twee werelden op een voor de kiezer begrijpelijke manier? Ik ben er niet van overtuigd dat de nieuwe naam, Progressief Nederland of kort gezegd PRO, dat probleem gaat oplossen. Het is in elk geval geen eenvoudige opgave.

## ZELF AAN DE SLAG

Zoals je hebt kunnen lezen, is een merk een concept in het brein van de ontvanger. Als merkeigenaar is je invloed beperkt, dus je moet heel goed nadenken over wat je wilt bereiken. Nike is een voorbeeld van een strak geregisseerd merk waarbij het associatienetwerk klopt. Een woordenwolk kan helpen om richting te geven. Dat is de eerste stap in het merkdenken.

Begin het bouwen aan je eigen merk door een woordenwolk vast te stellen. Dat kan via een associatieonderzoek onder consumenten, maar mijn ervaring is dat je ook al een heel eind komt in workshops met collega's. Als je merk nog moet beginnen en je associatienetwerk nog leeg is, dan kun je wel al bepalen hoe jouw ideale plaatje eruitziet. Probeer het eens: dat is een prachtig startpunt voor een sterk merk.

88

---

# IDENTITEIT: WEET WIE JE BENT

*Door Frits Drijver*

**W**at is identiteit? De makkelijkste manier om dat te zien, is door in je eigen vrienden- en kennissenkring even om je heen te kijken. Hoogstwaarschijnlijk herken je daarbinnen al snel de meest uiteenlopende personages. Elk met zijn of haar eigen kenmerken. Sommigen extravert en zeer uitgesproken, anderen juist meer gesloten en observerend. We kennen allemaal wel stereotypen als de succesvolle zakenman, strak in pak en altijd met iets 'groots' bezig. Of de globe-trotter, bij wie elke anekdote gekoppeld is aan een bijzondere reis of bestemming. Of de creatieveling, die er uiterlijk alles aan doet om niet in een hokje te passen. Of de onvermoeibare hulpverlener, die je ziet groeien in zijn of haar rol als hij of zij zich over iemand kan ontfermen.

Wat deze mensen gemeen hebben, is dat ze – bewust of onbewust – een bepaald consistent beeld van zichzelf laten zien. Daardoor weet je waar ze voor staan en wat je van hen kunt verwachten. Je kunt hun gedrag tot op zekere hoogte voorspellen. Dat betekent niet dat ze altijd precies hetzelfde doen, maar wel dat er een herkenbaar patroon is. En dat ervaren we over het algemeen als prettig. Het geeft rust en zekerheid, omdat je weet hoe iemand zal handelen of reageren. Mensen die onvoorspelbaar zijn of onverwacht van rol wisselen, worden al snel gezien als onberekenbaar of onbetrouwbaar.

Je ziet ook vrij snel wanneer iemand zichzelf voor de gek houdt en een imago creëert dat niet strookt met de werkelijkheid. Vooral bij pubers, die nog volop in ontwikkeling zijn, is die zoektocht naar een eigen identiteit goed zichtbaar. Ze proberen verschillende rollen uit, weten zichzelf nog geen houding te geven en klampen zich soms opvallend snel vast aan normen en waarden die op dat moment het meest tot hun verbeelding spreken. Natuurlijk, dat hoort bij de puberfase. Maar eenmaal volwassen is het belangrijk om jezelf te zijn. Voor jezelf, maar zeker ook voor anderen. Want om geloofwaardig te zijn en het vol te kunnen houden, is dat vaak essentieel. Anders wordt het een toneelstukje waar uiteindelijk iedereen doorheen prikt. Maar om dicht bij jezelf te blijven, moet je wel eerst weten wie je bent en wie je wilt zijn. En voor merken is dat niet anders dan voor mensen.

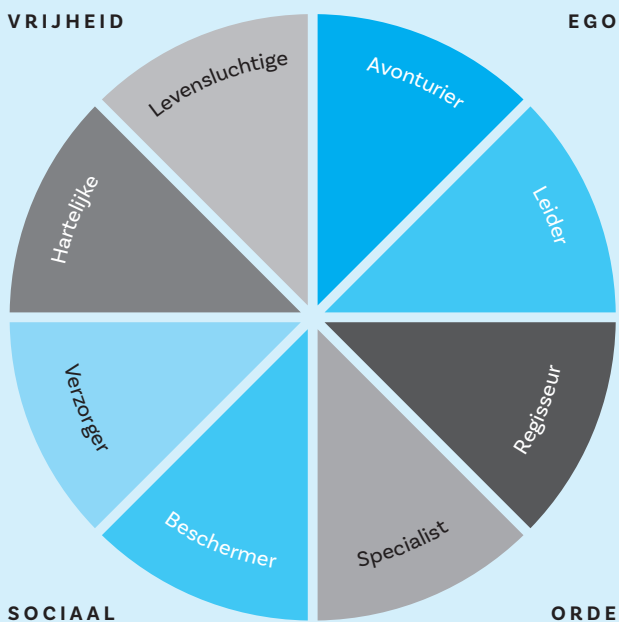
## DE MENS ALS UITGANGSPUNT

Hoewel merken meestal geen mensen zijn, ervaren we ze alsof ze dat wel zijn. We schrijven merken menselijke eigenschappen toe. We vinden ze sympathiek of autoritair, geloofwaardig of fake, inspirerend of oubollig. Dat gebeurt intuïtief. En net zoals bij mensen ontstaat dat beeld niet door één losse uiting, maar door herhaling en consistentie. Een voorwaarde voor het neerzetten van een sterk merk ligt dan ook in het expliciet vaststellen van wat je als merk bent en wilt zijn en dit consistent uitdragen. Daar komt nog bij dat elk merk uiteindelijk wordt bedacht, vormgegeven en gedragen door mensen. Medewerkers die er dag in, dag uit voor zorgen dat wat een merk belooft ook daadwerkelijk aansluit op wat het doet. Of het merk moet in elk geval iets weerspiegelen van de mentaliteit en het gedrag van de mensen die het maken.

## ARCHETYPEN

De eerste stap richting een werkbare identiteit is het bepalen van het karakter van het merk. Gelukkig is daar al veel over nagedacht en geschreven. Zo beschreef de Zwitserse psychiater en psycholoog, en grondlegger van de analytische psychologie Carl Gustav Jung (1875-1961) met zijn twaalf archetypen universele patronen in menselijke drijfveren, motivaties en gedrag. Deze archetypen bieden een krachtig kader om ook merken niet alleen functioneel, maar vooral menselijk te duiden. Niet als trucje, maar als hulpmiddel om scherpte aan te brengen in keuzes en gedrag. Er bestaan talloze varianten en interpretaties van Jungs archetypen. De versie die ik vaak gebruik, is die waarin het aantal archetypen is teruggebracht tot acht. Hoewel zeer sterke merken zich vaak laten vangen in één dominant archetype, blijkt een samenstelling van twee archetypen in de praktijk werkbaarder. Dit maakt het

mogelijk verschillende kanten van het merk te belichten. Daarbij is het wel belangrijk te beseffen dat niet alle combinaties logisch of geloofwaardig zijn. Sommige eigenschappen staan haaks op elkaar en laten zich eenvoudigweg niet verenigen.



De acht archetypen, verdeeld over vier kwadranten

Bron: vrij naar Marc van Eck (2016)

De acht archetypen zijn verdeeld over vier kwadranten: ego, orde, sociaal en vrijheid. Ook hier is scherpte vereist wanneer je kiest voor een combinatie van twee archetypen. Het ego- en het sociale kwadrant staan recht tegenover elkaar en zijn daardoor moeilijk te combineren. Evenals orde en vrijheid. Dat betekent automatisch dat het aantal geloofwaardige combinaties beperkt is. Een merk dat zich duidelijk in het kwadrant van orde bevindt en betrouwbaarheid ademt, kan niet tegelijkertijd rebels en onvoorspelbaar zijn. En een merk dat vrijheid en autonomie nastreeft, verliest zijn geloofwaardigheid zodra alles volledig gecontroleerd en dichtgetimmerd is. Wat wél goed werkt, is vaststellen welk kwadrant geloofwaardig vertegenwoordigt waar het merk nu staat, en welk kwadrant de ambitie represen-

teert. Met andere woorden: waar zijn we nu echt van, en waar willen we naartoe? Zo zie je bijvoorbeeld dat zorginstellingen zich, gedwongen door regelgeving en efficiëntie, sterk kunnen hebben ontwikkeld in orde en zekerheid, terwijl de ambitie juist ligt in het terugbrengen van warmte, menselijkheid en verbinding – het sociale kwadrant – als expliciet onderdeel van het merkkarakter. Op deze manier kijken en omgaan met de archetypen kan helpen om meerdere aspecten van het merk plek en aandacht te geven.

Een goed voorbeeld hiervan is het MS Expertisecentrum Nieuw Unicum in Zandvoort. Het is enig in zijn soort en biedt langdurige zorg aan mensen met multiple sclerose (MS) en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Als merkkarakter is gekozen voor ‘de verzorgende specialist’. Het leidende archetype is de specialist (Orde), omdat daar de nadruk op ligt en omdat dat het onderscheidend vermogen is ten opzichte van reguliere zorginstellingen. Maar het is en blijft een zorginstelling, met de specifieke kenmerken die daarbij horen. De combinatie met de verzorger (Sociaal) biedt dus ruimte om beide aspecten communicatief aandacht en inhoud te geven. Je ziet deze beweging bij meerdere zorgmerken. Denk maar eens aan grote zorgverzekeraars zoals Menzis of Zilveren Kruis.

Beide merken proberen, net als Nieuw Unicum, de menselijke maat die zo bij de zorg past aan hun campagne te koppelen. In die zin zijn de recente campagnes van beide merken daar heel mooie voorbeelden van.

Wat bij de keuze van het merkkarakter aan de hand van archetypen ook van belang is, is de plek die je speelt in de markt. Kijk maar eens even terug in het hoofdstuk over positiespel, waarin we de positioneringsmatrix van Censydiam introduceerden. De gewenste positionering bepaalt in hoge mate de identiteit van het merk. Oftewel: positionering en identiteit moeten congruent zijn om geloofwaardig te zijn. In de B2B-markt heeft men de neiging om archetypen aan de rechterzijde van het model te kiezen. Ego en Orde voelen veilig en komen vooral professioneel en zakelijk over. Wat mij betreft is dat een gemiste kans. In onze digitale wereld kunnen juist sociale eigenschappen van de archetypen aan de linkerkzijde van het model het verschil maken.

**Wachtlijst.  
Dan is er Menzis.**



**menzis**

## MERKWAARDEN

Waar archetypen helpen om het merkarakter te bepalen en daarmee scherp te krijgen wie je als merk bent en wilt zijn, helpen merkwaarden om richting te geven aan hoe je vervolgens handelt. Ze vormen de verbinding tussen wat je zegt belangrijk te vinden en wat je daadwerkelijk dóét op momenten dat het erop aankomt. Merkwaarden zijn daarmee direct gekoppeld aan het handelingsperspectief (dat we later in dit boek bespreken). Maar merkwaarde geeft ook richting aan de tone of voice. Alles hangt met alles samen. Dat betekent dus ook dat het kiezen van de juiste merkwaarden van het grootste belang is.

## BRANDHOUSE-MODEL

Richtinggevende merkwaarden formuleren die ook echt iets doen – betekenis hebben en bekliven – is echter nog niet zo eenvoudig. In veel organisaties worden ze behandeld als een soort Zwitsers zakmes voor alles wat met cultuur en gedrag te maken heeft. Tegelijkertijd zijn ze zo onschadelijk geformuleerd dat niemand er echt wakker van ligt. De uitdaging zit dan ook niet in het formuleren van een keurige verzameling woorden die vooral goed klinken maar weinig doen, maar in ervoor zorgen dat ze echt richting geven.



*Het Brandhouse-model*

*Bron: vrij naar Marc van Eck (2016)*

‘Archetypen  
bieden een  
krachtig kader  
om een merk  
gevoel te  
geven.’

VRIJ NAAR CARL JUNG

Om merkwaarden daadwerkelijk richtinggevend te laten zijn, helpt het om ze niet te zien als één vlakke lijst, maar juist als een samenhangend geheel met verschillende functies. Het Brandhouse-model van Business Openers biedt daarvoor een helder en praktisch denkkader. Wat ik hier sterk aan vind, is dat het ruimte laat voor de specifieke kenmerken van een merk, zonder dat we verzanden in een eindeloze opsomming van eigenschappen en voordelen die we het merk of het bedrijf graag toedichten. Alsof we de zoekwoordenlijst voor het algoritme van Google aan het invullen zijn. Het Brandhouse-model dwingt tot het stellen van prioriteiten en daarmee tot het maken van keuzes.

Het model bestaat uit vijf merkwaarden, elk met een duidelijke eigen functie, rol en hiërarchie. Centraal staat de *eigenwaarde*. Dit is de waarde die het dichtst bij de essentie van het merk ligt. Het staat symbool voor waar het merk in de kern voor staat. Deze eigenwaarde is onlosmakelijk verbonden met de merkbeloofte en positionering van het merk. Logica is hierin cruciaal. Het is de kunst om bij het definiëren van de eigenwaarde echt tot de kern te komen. Aan weerszijden van de eigenwaarde bevinden zich vervolgens twee aspiratiewaarden. Dit zijn de verleiders, waarin de ambities van het merk besloten liggen. Ze beschrijven niet zozeer wat het merk vandaag al is, maar waar het naartoe wil groeien. Aspiratiewaarden introduceren bewust spanning. Ze dagen uit en zetten aan tot beweging, zowel intern – in gedrag en cultuur – als extern, in positionering en uitstraling. Ze zijn dus ambitieus, maar moeten wel altijd geloofwaardig blijven in relatie tot het merkkarakter. Ten slotte zijn er nog twee ankerwaarden. Deze vormen het fundament en zorgen voor houvast in het dagelijks handelen. Ze beschrijven hoe het merk werkt, samenwerkt en beslissingen neemt. Ankerwaarden zijn vaak meer corporate van aard en bieden stabiliteit en zekerheid. Ze hoeven niet per se onderscheidend te zijn in de markt, maar ze zijn wel essentieel om consistent gedrag te borgen. De kracht van het Brandhouse-model zit dan ook niet in de afzonderlijke waarden, maar in de samenhang ertussen. In de spanning tussen wat het merk in essentie is, waar het naartoe wil en hoe het zich dagelijks gedraagt.

## CATEGORIEWAARDEN

Vaak staan in de ankerwaarden de zogenoemde categoriewaarden centraal. Waarden die niet zozeer iets zeggen over het merk, maar vooral over wat in de ‘categorie’ als vanzelfsprekend wordt gezien. Je ziet het overal: banken die ‘betrouwbaar’ zijn, ziekenhuizen die ‘zorgzaam’ aan de muur hangen en accountants die zichzelf ‘deskundig’ noemen. Op zich heel logisch, want het is de basis van hun bestaan. Deze waarden mogen dus best generiek zijn. Ankerwaarden zijn daarom vaak

hygiënefactoren. Ze horen bij de basisverwachting van de markt. Ze beschrijven wat je moet zijn om mee te mogen doen, niet waar je als merk echt voor staat. Vaak dus generieke waarden die belangrijk zijn als fundament. Natuurlijk kun je die zo onderscheidend mogelijk omschrijven, maar soms is het juist slim om heel generieke waarden te kiezen als basis. Dat is vaak een teken van leiderschap. De onderscheidingskracht van een merk ligt dus primair in aspiratiewaarden en de eigenwaarde.

## WERELD NATUUR FONDS

Het Wereld Natuur Fonds is een mooi voorbeeld van een merk dat laat zien hoe merkwaarden meer zijn dan een lijstje goede intenties. Niet omdat het expliciet het Brandhouse-model toepast, maar omdat de logica van kern, ambitie en ankers er duidelijk in terug te zien is. Centraal staat het leven in 'harmonie' met de natuur. Dit is het bestaansrecht van de organisatie. Alles wat het Wereld Natuur Fonds doet, is terug te voeren op deze kern. Het is de waarde die overeind blijft wanneer belangen botsen of zaken ingewikkeld worden. Zonder deze eigenwaarde verliest het merk al zijn betekenis.

Rondom die kern zien we duidelijk twee waarden waarin de aspiraties van de organisatie zijn vertegenwoordigd. 'Moed' is daar een goed voorbeeld van. WNF positioneert zich niet als een afwachtende organisatie, maar als een partij die verandering afdwingt en de status quo ter discussie stelt. Moed vraagt om actie, om standpunten innemen en partijen aanspreken. Het is een waarde die beweging afdwingt, zowel intern als extern. De andere aspiratiewaarde is 'samenwerking'. De grote vraagstukken waar WNF zich mee bezighoudt, zijn simpelweg te complex om in je eentje op te lossen. Door samenwerking expliciet te benoemen, maakt de organisatie duidelijk dat impact alleen ontstaat door collectieve actie en partnerships. Het geeft richting aan hoe WNF wil opereren en haar doelen wil bereiken. De ankerwaarden van WNF zorgen ervoor dat die kern en aspiraties geloofwaardig blijven. De ankerwaarde 'Integriteit' is daarbij fundamenteel. WNF verwacht van anderen wat het ook van zichzelf verlangt. Het handelt op basis van feiten, wetenschap en transparantie. Deze waarde borgt de betrouwbaarheid en voorkomt dat idealisme losraakt van de realiteit. De ankerwaarde 'Respect' fungeert daarnaast als stabiliserende kracht. Respect voor de natuur, voor mensen, culturen en gemeenschappen. Deze waarde bepaalt hoe het merk handelt en samenwerkt. Het is een duidelijke sturende gedragswaarde die richting geeft aan dagelijkse keuzes en beslissingen.



EXPLOITING THE ECOSYSTEM ALSO THREATENS HUMAN LIVES.



FOR A LIVING PLANET: [WWF.ORG](http://WWF.ORG)



EXPLOITING THE ECOSYSTEM ALSO THREATENS HUMAN LIVES.



FOR A LIVING PLANET: [WWF.ORG](http://WWF.ORG)



---

# PURPOSE: FORMULEER JE OPDRACHT

Ik zal vast niet de enige merkstrateeg zijn, maar als ik tegenwoordig aan een project begin, word ik allereerst bedolven onder talloze notities over de *purpose* van de organisatie. Dan wordt me bezworen dat deze *purpose* de uitkomst is van een lang en intensief proces. Met andere woorden: deze *purpose* staat, daar mag je niets meer aan veranderen. Soms worden er nog concrete *sustainable development goals* (SDG's) toegevoegd aan de *purpose*. 'Wij hebben gekozen voor SDG 6 en 10.' Alsof ik dan meteen weet dat ze voor betaalbare schone energie hebben gekozen en het reduceren van ongelijkheid. 'Welke SDG's heb jij gekozen?', wordt mij nog weleens gevraagd. Dan moet ik toegeven dat ik niets heb gekozen. Niet dat ik SDG's onbelangrijk vind, maar iets in mij zegt dat een SDG omarmen te pretentius is voor mijn eenmanszaak Eastwood: *The art of Positioning*. Maar misschien geldt dit wel voor veel meer organisaties. Heel vaak blijkt het namelijk heel lastig om de daad bij het woord te voegen. Ik ben een groot voorstander van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ik ben vooral een groot voorstander van daar daadwerkelijk naar handelen. Als je zegt iets te doen of te willen, dan moet je het ook doen. Daar moet je eerlijk en transparant over zijn. En daar schort het nog weleens aan. Zeker als aandeelhouders zien dat de omzet of de winst terugloopt. De tijd dat een bedrijf er eerlijk voor uitkwam dat het gericht is op winstmaximalisatie ligt ver

achter ons. Natuurlijk vind ik ook dat alleen winst maken niet genoeg is in deze tijd, maar ik denk dat veel organisaties er goed aan zouden doen om wat minder hoog van de toren te blazen.

Vaak wordt de purpose verward met de merkbeloofte. Toch zijn het twee verschillende strategische zaken. Een bron van Babylonische spraakverwarringen.

## ZINGEVEND DOEL

Wat is het eigenlijk, een purpose? Een purpose zou je kunnen omschrijven als een zingevend doel. Een maatschappelijke bijdrage, naast winst en groei – want dat is toch wat de meeste organisaties nastreven. Soms is die bijdrage heel intrinsiek, bij goede doelen bijvoorbeeld. Ook zij willen groeien en winst maken, maar altijd met als doel om hun maatschappelijke ambitie waar te maken. Bij bedrijven is het vaak een bijkomend doel. Dus een maatschappelijk doel náást het realiseren van winst en groei. Een purpose kun je beschouwen als een maatschappelijke *reason to be*.

De werkelijke reden van bestaan. Er zijn talloze verhandelingen geschreven over het begrip purpose. Maar als ik het simpel zeg – en daar houd ik van – dan is een purpose een zingevend doel, waarbij het zakelijke doel van de onderneming gekoppeld wordt aan een maatschappelijk doel. Een soort twee-eenheid. Een purpose is in deze tijd, waarin bedrijven meer en meer uitgedaagd worden op hun bijdrage aan de maatschappij, een belangrijk fundament voor de merkbeloofte.

## EEN DUURZAME TOEKOMST

Ik lieg niet als ik je zeg dat ik het afgelopen jaar minstens vijf bedrijven heb geadviseerd die zich allemaal bekommerden om een duurzame toekomst. En die hun klanten proberen te overtuigen dat hun dienstverlening daaraan bijdraagt. Of het nu telecom, entertainment, bankieren, energie of consultancy is, iedereen is ervan overtuigd een bijdrage aan een duurzame toekomst te moeten leveren. Op zich een goed teken. Maar mijn eerste vraag is dan altijd: wat betekent deze duurzame toekomst precies in relatie tot jullie business? En hoe relevant is dat voor jullie klanten? Wat me dan vaak opvalt, is dat ‘duurzaam’ alles omvat: van zero-emissie tot inclusie, van eerlijke productieketens tot het bestrijden van ongelijkheid. Een duurzame toekomst is zo’n beetje alles. En als iets alles is, dan is het eigenlijk niets.

‘Zonder  
zingevend  
doel is er  
geen  
reden van  
bestaan.’

ESTHER OVERMARS

## BUZZWORD

‘Duurzaam’ is het buzzword van deze tijd. Net als het woord ‘groen’ een paar jaar geleden was. Ik kan me een geweldige radiocommercial herinneren van BMW over groen. ‘Vroeger was groen gewoon een kleur. Je had een groene broek of een groene auto. Maar tegenwoordig is alles groen. We hebben groene verzekeringen, groene hypotheek, groene grasmaaiers, groene koffie, een groene pannenset en natuurlijke groene energie.’ BMW gaf in de commercial toe dat het automeerk niet zo goed wist wat het met de groentrend aan moest. Of toch wel. De commercial werd snoeihard afgemaakt met een scherpe belofte: ‘BMW maakt rijden geweldig. En daarom halen we alles uit elke druppel benzine.’ Dat is groen voor BMW. Wat een heerlijke benadering. Maar zo vernuftig als BMW zijn de meeste bedrijven anno nu niet. Wat ooit groen was, is nu duurzaam. En net als BMW kun je natuurlijk best invulling geven aan een duurzame toekomst, maar dan moet je dat wel op een manier doen die heel eigen is aan je merk. Oftewel: als je voor een duurzame toekomst kiest, maak het dan merkeigen.

## ONDERSCHIEDINGSKRACHT EN RELEVANTIE

Zomaar zeggen dat je staat voor een duurzame toekomst zegt niets. Dat voelt als *greenwashing*. Daar schieten we natuurlijk niets mee op. De wereld ook niet. En ook de organisatie in kwestie niet. Daarom vind ik het voorbeeld van BMW zo sterk. Een duurzame toekomst is voor elk bedrijf anders. Zo vraagt een telecomebedrijf om heel iets anders dan een bank, of een energiebedrijf dat streeft naar een duurzame toekomst. Voor een energiebedrijf is dat relatief makkelijk te vertalen; je kunt bijvoorbeeld zwaar inzetten op duurzame energie, zoals Eneco lange tijd deed. Maar wat is een duurzame toekomst voor een bank of een telecomebedrijf? Dat is behoorlijk abstract.

## STUKJE VAN MIJ

In 2024 dacht ik samen met KPN na over de vertaalslag van een duurzame toekomst vanuit het perspectief van KPN. Geen makkelijke vraag. We wilden natuurlijk niet vervallen in technologische of functionele invullingen, bijvoorbeeld door te benadrukken dat het KPN-netwerk gevoed wordt door groene energie. Dat is wel zo, maar heel aantrekkelijk en emotioneel is dat niet. De emotionele waarde van KPN is toch verbondenheid. Zo kwamen we op de gedachte van een verbonden samenleving. Maar ook dachten we wat er allemaal mis is op het internet, dat ons eerder uit elkaar drijft dan met elkaar verbindt. Maar hoe maken we dat concreet?

Het bureau Dentsu adviseerde ons om heel specifiek te worden en een fenomeen aan te pakken dat veel narigheid brengt: de idiote hobby van sommige mensen om sexy of pikante privéfoto's te delen via internet of social media. KPN besloot dit onderwerp op de agenda te zetten. En zo werd de onovertroffen campagne 'Stukje van mij' geboren, met een schitterend emotionele song van zangeres MEAU als basis. Natuurlijk met bijbehorende videoclip en campagne, om mensen met de neus op de feiten te drukken en te laten zien wat dit soort dingen met mensen doet. Een rijke en brede campagne, die tot in scholen en praatprogramma's werd gevoerd.



## SLOW FASHION

Een heel ander voorbeeld is het merk Joe Merino. Een veel kleiner merk dan KPN, maar in zijn markt zeer effectief. Joe Merino focust op luxe essentials van wol voor mannen. Helder en scherp gepositioneerd. Hun aanvankelijk focus lag denk ik niet op een duurzame wereld. Toch voelt ook dit merk aan dat je in deze tijd je verantwoordelijkheid moet nemen in de modeketen. Niet zo lang geleden ontving ik een nieuwsbrief met de volgende tekst:

## MOED

Het gevaarlijkste moment voor een goed idee is niet het bedenken ervan. Het is het presenteren. Want daar zit je dan. In een vergaderzaal met twaalf mensen. De marketingdirecteur. De communicatiemanager. Iemand van Legal en natuurlijk de financiële man. De CEO die net binnenwandelt omdat hij 'ook even wilde meekijken'. En je laat iets zien wat je in je botten voelt. Iets waarvan je weet dat het gaat werken. Maar het is ongemakkelijk. Het is niet wat ze verwachtten. Het past niet in het format van vorig jaar.

Dan valt er een stilte. En in die stilte sterven de meeste goede ideeën. Want iemand zegt: 'Interessant, maar kunnen we niet iets veiliger ...' Of: 'Mooi, maar wat als mensen het verkeerd begrijpen?' Of de dodelijkste van allemaal: 'Laten we het eerst eens testen.' Ik heb niets tegen testen. Maar ik heb wel iets tegen testen als excuus om geen beslissing te nemen. Marktonderzoek is briljant in het meten van wat mensen herkennen. Maar het is hopeloos in het voorspellen van wat mensen zal raken. Respondenten vertelden Red Bull dat de smaak walgelijk was. Respondenten vertelden vrijwel elke baanbrekende campagne dat die 'niet kon'.

De creatieve sprong vraagt moed. Niet alleen van de maker, maar vooral van de opdrachtgever. Van de mens aan de andere kant van de tafel die moet zeggen: Ik snap het nog niet helemaal, maar ik voel dat het klopt. Laten we het doen. Dat is zeldzaam. En het is precies wat de merken die we bewonderen onderscheidt van de rest. Want het grootste gevaar is het *niet* nemen van risico's.

## EEN LELIJKE SOKPOP

Toen 's lands oudste dierentuin (Artis in Amsterdam) een grote verbouwing en renovatie in ging, was er een jaar lang weinig te beleven voor het publiek. 'Maar tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door', was de kern van de briefing. In plaats van ons te richten op het smaldeel van de tuin waar nog wel wat te zien was, of de verbeteringen in het daglicht te zetten, kwamen we met heel iets anders. Een sokpop die niet opgehaald was bij de gevonden voorwerpen, en daarom maar in Artis was blijven wonen. Het was geen clichématig *brand character* met grote ogen, een big smile en een hoog knuffelgehalte, maar een rommelig exemplaar dat je in een voddenmand had kunnen vinden. Een outsider. Een vergeten knuffel. En het werd een succes. Tot op de dag van vandaag hebben bijna alle gezinnen in en rondom Amsterdam een Artis de Partis in huis.

Artis de Partis.  
gaat naar Artis.



---

# OVER DE AUTEURS

## Marc Oosterhout

Marc wordt door zijn collega's weleens geduid als de beste merkstrateeg van Nederland. Marc is ruim dertig jaar actief in positionering en branding en was een van de oprichters van het succesvolle onafhankelijke reclamebureau N=5. In 2020 verliet Marc het bureau om zelfstandig verder te gaan onder de naam Eastwood: The art of Positioning. Hij schreef eerder over positionering en merken: *Power Brands* (2013), *De kunst van het kiezen* (2017) en *Power Brands 2.0* (2020). Marc adviseert tal van toonaangevende organisaties en bedrijven over merkstrategie. De afgelopen jaren adviseerde hij KPN, NS, ASN Bank, ABN AMRO, Schiphol, het Rijksmuseum, PwC, KIKA, Het Vergeten Kind, Leescoalitie, het Ministerie van VRO, VPRO, KRO NCRV, NPO en veel meer. Marc was vijf jaar voorzitter van de Effie Stuurgroep en later van de branchevereniging van communicatiebureaus (2010-2018). Hij adviseerde de PvdA en Lodewijk Asscher en later Volt. Momenteel is hij bestuurslid bij de Vereniging Natuurmonumenten, voorzitter van SIRE en voorzitter van crowdfundingplatform Voordekunst.

## Anne Stokvis

Vernieuwend denker. Anne is creative director en partner bij N=5, het grootste onafhankelijke creatieve bureau van Nederland. Ze begon haar carrière als redacteur bij onder andere de NOS, Radio 1 en *De Wereld Draait Door*. Haar overtuiging: relevantie begint met luisteren. Bij N=5 helpt ze merken om met creativiteit en een redactionele blik een plek te verdienen in cultuur en het leven van mensen.

### David Snellenberg

Vooraanstaand creatief. David begon zijn carrière als copywriter bij BBDO halverwege de jaren negentig. Hij doorliep daar de klassieke leerschool, van junior tot ECD en partner. Toen hij begin dertig was, besloot hij een tijd te gaan reizen en zich op en af aan te sluiten bij internationale bureaunetwerken. In de zoektocht naar verbreding en verdieping begon hij in 2009 zijn eigen bureau Dawn, dat commerciële creativiteit koppelde aan waardegedreven merken. In 2022 is het bureau opgegaan in Springbok, een internationale digitale bureaugroep. In 2024 verliet David Dawn, schreef hij *Think Like an Adman, Don't Act Like One*, was hij mede-initiator van CreativeGym, een business academy gericht op het ontwikkelen van creativiteit in ondernemerschap, en co-startte FirstPrinciple, een creative growth-studio.

### Erik-Jan Koense

Ervaren marketeer. Erik-Jan is eigenaar van Koense Branding & Marketing Consultancy, een bedrijf gespecialiseerd in het implementeren van de merkstrategie door de gehele organisatie, onder meer door merk- en performancemarketing met elkaar te verbinden. Hij heeft jarenlange ervaring bij toonaangevende reclamebureaus en werkte voor merken als Audi, Nike, Nationale-Nederlanden, Ziggo en HelloTV.

### Eva Nooitgedagt

Merkmoeder van Coolblue. Eva helpt organisaties om hun merkbeloofte waar te maken in de praktijk. Eva creëerde vanuit de merkbeloofte 'Alles voor een glimlach' van Coolblue misschien wel de meest toonaangevende BX-case van Nederland. Eva is medeoprichter van boutique consultancybureau New Era Consultancy, dat A-merken helpt transformeren naar Brand Experience-organisaties. Ze schrijft regelmatig over Brand Experience en merkimplementatie in de vakpers.

### Frits Drijver

Ervaren merkstrateeg. Frits is medeoprichter van OK Creative Agency in Haarlem. Hij begeleidt organisaties bij het ontwikkelen van een heldere onderscheidende positionering en een identiteit die ook in gedrag voelbaar is. Zijn werk speelt zich vooral af op het snijvlak van strategie, merk, cultuur en communicatie.

### Jennis Jongerius

Jonge, talentvolle merkstrateeg. Jennis werkt bij ACE en verbindt tijdloze merklogica met de nieuwe, grillige wetten van social media, algoritmes en online cultuur. Dankzij zijn journalistieke achtergrond kijkt hij net zo nieuwsgierig naar TikTok-feeds en commentsecties als naar klassieke merkmodellen. Zijn observaties vertaalt hij naar business- en merkstrategie voor de boardroom. Want als alles vluchtig is, mag

je merk dat juist niet zijn. Hij werkte onder andere voor McDonald's, Samsung, Albert Heijn, Natuurmonumenten en Schiphol.

### Michael Willems

Vooraanstaand mediastrateeg. Michael is managing director van Dentsu Media, waar hij met een geïntegreerd team van meer dan driehonderd analisten, strategen en specialisten werkt aan de zichtbaarheid en groei van toonaangevende merken. Met zijn achtergrond in sociologie schrijft, spreekt en adviseert Michael over menselijk gedrag en de manier waarop merken en organisaties dit effectief kunnen beïnvloeden met communicatie. Daarnaast treedt hij regelmatig op als gastdocent. Michael schreef eerder voor het boek *Power Brands 2.0*.

### Poppe van Pelt

Vooraanstaand creatief strateeg en conceptdenker met een lange staat van dienst in de reclamewereld. Poppe richtte na zijn succesvolle jaren bij TBWA/Campaign Company samen met anderen het reclamebureau Selmore op. Daarna vervolgde hij zijn carrière als creative lead bij Apple in de VS. Hij richtte in 2024 het bureau Saint op, dat zich richt op de ontwrichtende impact van AI op het creatieve proces. Momenteel werkt hij als creatief bij zijn eigen bureau ctrl+love.

### Roel Stavorinus

Toonaangevend merkstrateeg in merkidentiteit en design. Roel adviseert organisaties en leiderschapsteams over hun identiteit – en hoe die consequent zichtbaar wordt in strategie, taal, gedrag en vorm. Hij werkt als zelfstandig consultant, publiceert over strategie, merk en design en is auteur van *Strategisch brand design* (ook in Engelse vertaling). Daarnaast maakt hij de podcast *Designers Inc.* en traint hij ontwerpers en marketeers. Zijn visie: merk ontstaat van binnenuit. Niet vanuit vorm, maar vanuit richting. Het is het gevolg van strategische helderheid.

### Tobias Vermeiren

Aanstormend merkstrateeg. Momenteel is Tobias strategy director bij het Nederlandse bureau Alfred. Hij begon zijn carrière bij N=5, waar hij al vroeg werd meegenomen in strategisch merkdenken bij Marc Oosterhout, en werkte onder meer mee aan *De kunst van het kiezen*, het boek over politieke marketing. Hij vervolgde zijn carrière in de media bij bureau Universal Media, om daarna strategy director te worden bij Dentsu Creative, waar hij onder andere lead strateeg was op KPN en meewerkte aan het succes van de maatschappelijke campagne 'Stukje van mij'.

### **Tom Dijk**

Mede-eigenaar van RGN, een organisatie gespecialiseerd in huisstijlimplementatie, rebranding en merkmanagement. Met meer dan 20 jaar ervaring helpt Tom organisaties bij de praktische vertaling van merkstrategie en visuele identiteit naar consistente uitvoering ervan over elke beschikbare huisstijldrager. Hij werkt voor grote organisaties aan complexe implementatietrajecten, waarbij hij de vertaalslag maakt van merkprincipes naar concrete keuzes, processen en prioriteiten. Zijn kracht ligt in het helder maken van wat er nodig is om een merk bedrijfskundig, projectmatig en consistent tot leven te brengen op alle fysieke merkdragers.

### **Trudelies van der Poel**

Psychologisch gedreven merkstrateeg. Trudelies heeft een achtergrond in psychodynamisch marktonderzoek en reclame en werkt al meer dan 20 jaar als internationaal merkstrateeg bij tal van toonaangevende bureaus en opdrachtgevers. Ze is zelfstandig merkstrateeg en helpt organisaties hun essentie en betekenis te vinden, om die te vertalen naar één heldere strategie en merkbeloofte die mensen verbindt, intern en extern. Ze werkt van binnenuit: vanuit het hart, waar we elkaar begrijpen en verstaan.

# HOE BOUW JE EEN STERK MERK?

In een wereld waarin aandacht schaars is en de digitale mogelijkheden van bijvoorbeeld AI de stroom aan content enorm vergroot, wordt onderscheidend vermogen steeds belangrijker. Een sterk merk ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om logische keuzes in positionering, in belofte en in het verhaal, zodat mensen direct begrijpen waar je voor staat. Of je nu een commercieel merk, een NGO of een publieke dienst bent.

In *Merklogica* laat merkstrateeg Marc Oosterhout zien hoe organisaties een onderscheidend merk bouwen én consistent laten groeien. Aan de hand van logische stappen verbindt hij theorie, gedragsinzichten en praktijkervaring. Met creatieve denkoefeningen en tientallen praktijkcases in woord en beeld van toonaangevende merken zoals Nike, Dove, Apple, Coolblue, NS, Stichting Het Vergeten kind, WNF en het Rijksmuseum. Met bijdragen van gerenommeerde strategische denkers en doeners over merkidentiteit, creativiteit, brand design, digitale strategie, content, customer journey en brand experience.

*Merklogica* is een praktisch boek voor elke organisatie die zichtbaar, relevant en herkenbaar wil zijn in het overvolle medialandschap.



**Marc Oosterhout** is al meer dan 30 jaar merkstrateeg. Hij is een van de oprichters van reclamebureau N=5 en werkt sinds 2020 als onafhankelijk merkstrateeg onder de naam Eastwood. The art of positioning. Hij werkt voor tal van vooraanstaande merken in de commerciële en maatschappelijke markt. Marc is voorzitter van SIRE (Stichting Ideële Reclame), bestuurslid van de Vereniging Natuurmonumenten en voorzitter van crowdfundingplatform Voordekunst. Eerder schreef hij *Power Brands* (2013), *De kunst van het kiezen* (2017) en *Power Brands 2.0* (2020).

