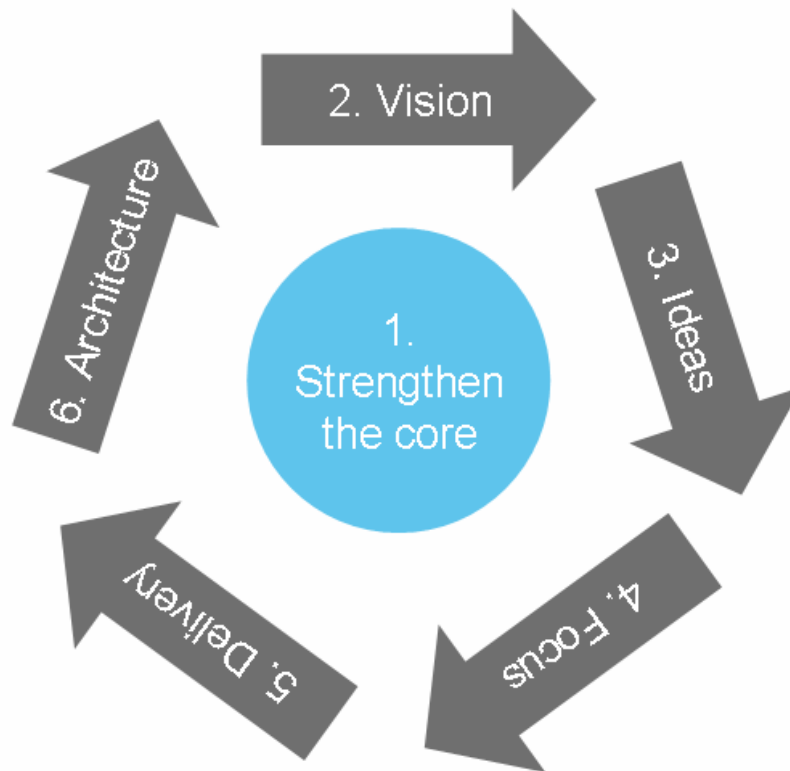


## Model: Brand Stretch

Soort model: Merkmiddel (procesmodel)  
 Auteur(s): David Taylor  
 Domein: Brand Stretching



Figuur 1: 'Brand-Stretch model' van David Taylor

Merkextensies worden soms een succes, maar mislukken ook maar al te vaak. Om de kans op succes te vergroten, heeft David Taylor een stappenplan opgezet. Taylor onderscheidt in zijn 'Brand-Stretch model' zes stappen om tot een succesvolle extensie te komen: (1) *het op sterkte brengen van het merk*, (2) *het formuleren van een merkvisie*, (3) *het bedenken van mogelijke extensies*, (4) *het kiezen van 'extended products'*, (5) *het vormgeven van 'extended products'* en (6) *het formuleren van de merkpropositie voor communicatie*.

Hieronder beschrijven we de zes stappen:

1. *Het op sterkte brengen van het merk*: een *sterk* merk is een belangrijke voorwaarde om tot een succesvolle extensie te komen. Een extensie heeft pas zin als het moedermerk krachtig geladen is en een duidelijke betekenis in de markt heeft. Bij een zwak merk kan weinig of geen imago-overdracht

plaatsvinden. Wanneer een merk onvoldoende meerwaarde voor consumenten heeft, is het raadzaam – voordat extended products geïntroduceerd worden – de kern van het hoofdmerk te versterken. Een sterk en herkenbaar merk roept immers een bepaalde geloofwaardigheid en betrouwbaarheid op, van waaruit verder gebouwd kan worden. Taylor stelt dat het belangrijk is niet te snel extensies te introduceren die qua product/ betekenis te ver afliggen van de merkessentie. 'Business wise' kunnen deze extensies lucratief zijn, maar ze kunnen ook de betekenis van het hoofdmerk verwateren. Een betere manier om uit te breiden, is om stap-voor-stap de grenzen te verkennen. Op deze manier treedt bij consumenten niet snel verwarring op en blijft het merk geloofwaardig. Een voorbeeld hiervan is het merk Giant dat langzaam maar zeker ook andere soorten fietsen op de markt brengt dan de voor dit merk kenmerkende mountainbikes. Giant kan dit succesvol doen, omdat ze in de loop der jaren een sterke merkkern hebben opgebouwd.

2. *Het formuleren van een merkvisie*: pas als een krachtige merkkern aanwezig is, kan een heldere/ ambitieuze merkvisie geformuleerd worden. Deze visie moet duidelijkheid scheppen over de richting die men met het merk op wil gaan en geeft aan wat de rol van het merk voor de consument moet zijn. Deze visie mag ambitieus zijn; in een later stadium van dit stappenplan zullen beslissingen wat meer rationeel van aard zijn. Zonder een heldere visie kan een enorme wildgroei van nieuwe, lucratieve extensies ontstaan met elk hun eigen geluid en eigen boodschap. Een duidelijke visie helpt bij de opbouw van een eenduidig, krachtig en daardoor herkenbaar merk. Extensies worden hierdoor minder snel ingezet als een methode om op korte termijn extra verkopen te realiseren.
3. *Het bedenken van mogelijke extensies (ideeëngeneratie)*: met een duidelijke en inspirerende merkvisie kunnen op gestructureerde wijze ideeën voor extensies worden bedacht. Deze extensies moeten er wel op gericht zijn de bestaande merkkern verder te versterken. Taylor waarschuwt hierbij voor de zogenoemde 'fairytale world of innovation' waarmee hij bedoelt dat niet te ver in de toekomst en te groots over extensies nagedacht moet worden. Het gaat er volgens hem in eerste instantie om de bestaande merkkern te versterken en van hieruit langzaam verder te 'stretchen'. In deze fase zouden consumentenplatforms gebruikt kunnen worden om nieuwe ideeën te testen. Taylor stelt dat de doorvertaling van bepaalde 'consumer insights' naar potentiële (concrete) producten een uiterst effectieve manier is om tot realistische extensies te komen. Extensies die te ver van de merkkern liggen, zullen volgens hem niet snel door de markt geaccepteerd worden.
4. *Het daadwerkelijk kiezen van 'extended products'*: wanneer bepaalde extensie-ideeën zijn gegenereerd, dienen vervolgens de juiste keuzes te wor-

den gemaakt. Hierbij zijn twee criteria relevant: enerzijds gaat het erom ideeën te kiezen die goed zijn voor de business en anderzijds ideeën te selecteren die bij de geformuleerde merkvisie passen. Om hierbij de juiste beslissingen te nemen, moet een bedrijf zichzelf kritisch kunnen beoordelen. Zo moet men adequaat kunnen inschatten wat de eigen competenties zijn. Deze dienen in kaart te worden gebracht, omdat anders beloftes worden gedaan die men achteraf niet kan waarmaken. Bij het daadwerkelijk kiezen van 'extended products' is het ook van belang te letten op te verwachten inkomsten. Volgens Taylor leert de ervaring dat – wanneer er geen duidelijke focus is ontwikkeld – de kans groot is dat verkeerde keuzes worden gemaakt en dat bedrijven worden opgezadeld met projecten die eerder tot waardevermindering, dan tot waardecreatie leiden.

5. *Het vormgeven van 'extended products'*: bij het daadwerkelijk ontwikkelen van 'extended products' kan nog veel fout gaan. Een slechte uitvoering van het 'new-product development' en/ of het marketingproces kunnen niet alleen het 'extended product' doen mislukken, maar kunnen ook een negatief effect op de merk kern hebben. De meest genoemde oorzaak van het falen van extensies is dat het product niet waarmaakt wat het belooft. Een excellente uitvoering (het 'extended product' is beter dan verwacht), kan daarentegen een sterker effect hebben dan men van te voren had kunnen inschatten. Een kwalitatief sterk 'extended product' kan resulteren in mond-tot-mond-reclame en/ of 'free publicity', die een enorme 'boost' aan de verkopen van het merk kunnen geven (ook aan het 'parent product'). Tot slot stelt Taylor dat een merk met een uitzonderlijk hoge productkwaliteit in bepaalde gevallen ook voor kan zorgen dat een merk zich verder kan stretchen dan aanvankelijk werd gedacht. De reden hiervan is dat consumenten altijd wel producten willen kopen met een superieure kwaliteit, zelfs als de fit met het oorspronkelijke merkproduct niet helemaal duidelijk is.
6. *Het formuleren van de merkpropositie voor communicatie*: wanneer een merk uitbreidt, is de kans groot dat het merkbeeld bij consumenten verwaterd. Bij uitdijende merken kan op een gegeven moment de behoefte ontstaan aan een 'management tool' waarmee grip op de zaak gehouden kan worden. Er moet immers vanuit een merkvisie worden geopereerd waarbij alle extensies dezelfde waarden dienen uit dragen. De introductie van een systeem van merkarchitectuur waarin de logica tussen de verschillende proposities duidelijk is gemaakt, kan ervoor zorgen dat deze problemen 'manageable' blijven. Het resultaat van dit systeem moet zijn dat het voor consumenten helder blijft waar het merk voor staat en het moet de brand manager in staat stellen grip op de zaak te houden.

*Referentie(s)*

Taylor, D. (2004), Brandstretch (why 1 in 2 extensions fail, and how to beat the odds). John Wiley & Sons, Chichester, U.K. \*

\* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.