

Samen sterker

Waardecreatie door associatieve merkallianties

Ir. Heleen S. Pelle

Ir. Renée M.H.J. van Zijl

Gepubliceerd in: Varwijk, W.G.J.M. en R.M.H.J. van Zijl, (red.). (2004). Strategie Moet je samen Doen; Visies op strategisch management uit theorie en praktijk. Ubbergen, Tandem Felix.

Voorbeelden van merkallianties

- Senseo van Philips en Douwe Egberts
- Beertender van Heineken en Krups
- Audi-TT met Bose geluidsapparatuur
- Häagen Dazs ijs met Baileys smaak
- Mc Donalds in Texaco vestigingen

Als twee merken uit verschillende productcategorieën worden gecombineerd ontstaat voor de gemiddelde consument een nieuw merkbeeld. De vraag die centraal staat in dit artikel is of er merkwaarde wordt gecreëerd als twee heel verschillende merken worden samengevoegd in één nieuw product en welke spontane associaties deze samenvoeging teweegbrengt. Wij gaan in op de mogelijkheden om merkwaarde te creëren door middel van associatieve merkallianties, waarbij sprake is van een geringe mate van perceived fit tussen merk en productcategorie.

1. Achtergronden

Samen sterk is de achterliggende gedachte achter de meeste strategische samenwerkingsvormen zoals fusies en allianties. Samenwerkende organisaties profiteren niet alleen van elkaars kennis en ervaring maar krijgen ook toegang tot elkaars netwerk. Bovendien maakt samenwerking wederzijdse of gezamenlijke financiering mogelijk.

Vroeger was een fusie de meest voorkomende vorm van strategische samenwerking. De laatste jaren kiezen de meeste organisaties liever voor strategische allianties. Veel organisaties schrikken terug voor alle problemen die overwonnen moeten worden bij een fusie. Fusies gaan veelal gepaard met ingrijpende en pijnlijke veranderingsprocessen. Vaak blijkt dat nieuw gevormde afdelingen moeilijk opereren. De sterkste cultuur overwint en dat hoeft niet de beste te zijn. Meer en meer organisaties zoeken daarom andere samenwerkingsvormen die minder vergaand zijn, minder risico's met zich meebrengen en makkelijker teruggedraaid kunnen worden. De strategische alliantie is daar een voorbeeld van.

Een strategische alliantie is een samenwerkingsverband tussen afzonderlijke organisaties met als doel fundamentele en duurzame veranderingen in de bedrijfsprocessen te realiseren. Dergelijke allianties stellen beide partners in de gelegenheid om zich nader te specialiseren en te investeren in de voornaamste kerncompetenties. Hierdoor creëert men een win-winsituatie. Bekende voorbeelden zijn de samenwerking van KLM en Northwest en tussen Sony en Ericsson. Een ander voorbeeld is de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts, die hun specifieke kennis bundelden om gezamenlijk een nieuw koffiezetsysteem te ontwikkelen: Philips als expert op het gebied van de consumentenelektronica en Douwe Egberts als expert op het gebied van koffie en koffiemalingen. Dit heeft geresulteerd in de Senseo, waarmee de consument op een relatief goedkope manier thuis kopjes koffie kan zetten met een espressoachtige kwaliteit.

Deze voorbeelden geven aan dat strategische allianties zich kunnen afspelen op verschillende niveaus in organisaties. Wanneer de allianties zich afspelen op het niveau van merken spreek je over merkallianties. Gezien het grote aantal merkallianties in de afgelopen jaren, lijkt samenwerken voor merken een garantie voor succes. Consumenten creëren zelf ook vaak nieuwe waarden door samenvoeging van meerdere merken. Wat te denken van de combinatie van Bacardi Rum en Coca Cola? Deze merkcombinatie bestond al lang voordat marketingdeskundigen op de gedachte kwamen om deze twee merken samen te voegen tot een nieuw product.

Marketingmanagers zijn soms wat terughoudend in het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere merken. Zij moeten de merken waarvoor zij verantwoordelijk zijn beschermen en uitbouwen. Zij moeten oppassen voor afbreukrisico's ten

aanzien van hun merk en richten zich daarom liever op uitbreiding van het eigen merk als groeistrategie. De meest voor de hand liggende vorm van merkuitbreiding zijn productvarianties zoals nieuwe smaken, kleuren en verpakkingsgroottes. Deze vorm noemt men line-extensions. Men kan echter niet eindeloos doorgaan met het toevoegen van nieuwe productvarianties aan één merk. Een verdergaande vorm van merkuitbreiding is dan het toevoegen van nieuwe producten in een andere productcategorie, onder dezelfde merknaam. Deze vorm noemt men brandextensions.

Vitale voeding in de toekomst: antirimpel- yoghurt van Nestlé en l'Oréal

In Japan is het al vrij gewoon: drankjes met collageen tegen rimpels en snoepjes met blauwe bes voor stralende ogen zijn overal te koop. Binnen niet al te lange tijd zal dergelijke cosmetische voeding ook in Nederland verkrijgbaar zijn. Nestlé en l'Oréal hebben de handen ineengeslagen en bouwen momenteel in Frankrijk een laboratorium voor de ontwikkeling van cosmetische voeding. Antirimpel-yoghurt lijkt nu misschien heel bizar, maar eigenlijk valt dat reuze mee. Honden- en kattenvoer bevatten al heel lang ingrediënten voor een glanzende vacht of sterke tanden. We hebben ook drankjes, die energie geven, zoals Red Bull en margarine met cholesterolverlagende ingrediënten. Cosmetische voeding komt vanuit Japan ons land binnen. In Japan zijn de mensen veel meer met gezondheid en uiterlijk bezig dan bij ons. Je ziet daar bijvoorbeeld bij een saladebar geen bordjes hangen met de namen van groenten en fruit, maar met Fe en Ca, de scheikundige namen van ijzer en calcium. Japanners weten precies wat je moet eten om jong, gezond en mooi te blijven.

De mogelijkheden voor brandextensions zijn echter niet voor alle merken even groot. Uit onderzoek van Aaker en Keller (1990) blijkt, dat de kans van slagen van een brandextension voor een groot deel afhankelijk is van de mate van overeenkomst ofwel 'perceived fit' tussen het moedermerk en de brand extension. Om toe te kunnen treden tot een productcategorie met lage 'perceived fit'(zie voorbeeld in kader), zal een merk vaak samenwerking moeten zoeken met een merk dat een duidelijke meerwaarde heeft in die productcategorie. Zo zou Mars zich toegang kunnen verschaffen tot de zuivelindustrie door een alliantie aan te gaan met Campina Melkunie. De kans op succes is dan waarschijnlijk groter dan bij het op de markt brengen van een brandextension zoals Mars chocolademousse.

2. Het begrip merkalliantie

In de literatuur worden vele definities van merkallianties genoemd. Zij variëren met de verschillende doelen die een alliantie heeft. Park et al. (1996) richten zich op het alliantiemerk als de combinatie van bestaande merknamen die een samengestelde productnaam creëren voor een nieuw product. Anderen richten zich meer op de aard van de alliantie en bekijken de samenwerking vanuit een breder perspectief. Zij richten zich op de samenwerking die een gevolg is van de alliantie. Zo definieert Kapferer (1999) co-branding als het samengaan van twee merknamen in een gezamenlijke marketinginspanning. Weer anderen definiëren de samenwerking vanuit bepaalde operationele aandachtsgebieden in de marketing zoals adverteren, publiciteit of promotie. Volgens Levy (1995) gaan merkallianties dieper. In de kern hebben alle merkallianties hetzelfde doel: waardecreatie, door samenwerking tussen verschillende merken.

Definitie merkalliantie

In ons onderzoek definiëren wij een merkalliantie als een strategische samenwerkingsvorm waarbij twee, of meer afzonderlijke merken worden geïntegreerd tot één merkalliantieproduct, dat door de consument als nieuw of vernieuwd worden gepercipieerd (Cooke en Ryan, 2000; Rao en Ruekert, 1999). In de literatuur worden vele termen voor dezelfde begrippen gebruikt. Wij maken onderscheid tussen:

- co-branding
- ingredient branding
- endorsement branding
- joint publicity
- joint distribution.

Co-branding

Co-branding is een samenwerking tussen twee min of meer gelijkwaardige merken, waarbij elk van beide merken strategisch voordeel wil behalen (Rao & Ruekert, 1994). Doel is het creëren van een nieuw product. Bij co-branding kunnen beide merknamen behouden blijven zoals in het geval van de mobiele telefoon van Sony en Ericsson, met als merknaam Sony Ericsson. Er kan ook voor gekozen worden om een nieuwe merknaam te geven aan het merkalliantieproduct. Een voorbeeld daarvan is Inneov als merknaam voor de cosmetische

foodproducten die door Nestlé en l'Oreal zijn ontwikkeld, maar ook het Coolskin scheerapparaat van Philips en Nivea.

Ingredient branding

Bij ingrediënt branding wordt ook een geïntegreerd alliantieproduct gevormd. De twee samenwerkende merken zijn hier echter niet gelijkwaardig. Het ene merk is het zogenaamde hoofdmerk. Hieraan wordt een component van een ander merk toegevoegd. Voorbeelden hiervan zijn het hoofdmerk Coca Cola Light , met Nutrasweet als zoetstof en een IBM PC met een Intel processor.

Endorsement branding

Endorsement branding ontstaat wanneer een bedrijf een merk op de markt zet onder de noemer van een al bestaande corporate of familiemerksnaam, de zogenaamde endorser. Het is de bedoeling dat de vermelding van de endorser waarde toevoegt aan de tweede merksnaam. Een voorbeeld hiervan is Nestlé als endorser van KitKat, Lion, Nuts, Bros en Rolo. Ook Unilever heeft bekend gemaakt om voortaan haar corporate merksnaam en logo op de verpakkingen van al haar merkproducten te gaan vermelden, als bindend element (Financieele Dagblad, 18 februari 2004)

Joint publicity

Joint publicity is een verzamelnaam voor samenwerkingsvormen vanuit operationele aandachtsgebieden zoals reclame en salespromotions. Zo maakt het Wereld Natuurfonds samen met het FSC keurmerk reclame voor hout, gebruikt Mc Donalds Disney figuren als verrassing bij de Happy Meals en biedt FBTO samen met de Vereniging Eigen Huis verzekeringen aan. In de literatuur komen we hiervoor de begrippen joint publicity, joint advertising, co-advertising en affinity partnering tegen.

Joint distribution

Joint distribution is een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer merken gebruik maken van een gezamenlijk ontwikkeld distributiekanaal of gebruik maken van elkaars kanaal. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Unilever en het Amerikaanse frisdrankenconcern PepsiCo bij de botteling en distributie van ijs thee van het merk Lipton. Unilever maakt gebruik van de distributiekanaalen van PepsiCo om de markt voor Liptonice verder uit te bouwen. Ook

selectieve distributie kan gezien worden als een vorm van joint distribution. Denk hierbij aan Mc Donalds, die in haar vestigingen alleen Coca Cola schenkt.

Omdat er bij endorsement branding, joint publicity en joint distribution geen sprake is van de integratie van twee merken tot één merkalliantieproduct, voldoen alleen co-branding en ingredient branding aan de door ons gehanteerde definitie van merkallianties.

3. Samen sterker

Merkallianties bieden de mogelijkheid om het beste uit twee merken te halen en synergie te creëren op basis van de unieke eigenschappen van elk van beide merken. Voordelen kunnen zowel op strategisch als op operationeel niveau optreden. We onderscheiden de volgende motieven.

- Het creëren van toegang tot nieuwe markten en producten
- Het realiseren van financiële voordelen
- Het verhogen van de gepercipieerde kwaliteit
- Het versterken van de merkbeleving

Het creëren van toegang tot nieuwe markten en producten

Merkallianties bieden de mogelijkheid om toegang te krijgen tot nieuwe markten en producten. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Philips en Nivea met de ontwikkeling van het CoolSkin scheerapparaat. Deze bedrijven creëerden een nieuwe productcategorie namelijk het nat scheren met behulp van een elektrisch apparaat. Noch Philips, noch Nivea zouden afzonderlijk in staat zijn geweest om dit product te ontwikkelen en op de markt te zetten. De bedrijven creëerden samen een nieuwe markt, evenals toegang tot een nieuwe technologie.

Het realiseren van financiële voordelen

Merkallianties bieden ook financiële voordelen. Door samen te werken kan door ieder van de merkalliantiepartners bespaard worden op onder meer ontwikkel- en reclamekosten en worden individueel minder risico's gelopen. Ook hiervan is het Coolskin scheerapparaat van Nivea en Philips een voorbeeld. Er kunnen ook extra opbrengsten ontstaan door het aangaan van merkallianties. Een kwalitatief hoogstaand merk dat als ingrediënt wordt gebruikt in een

ander merk, kan zo haar merkwaarde te gelde maken. Bijvoorbeeld, Baileys als exclusieve smaakvariant van Häagen Dazs ijs.

Het verhogen van de gepercipieerde kwaliteit

Merkallianties kunnen leiden tot een verhoogde gepercipieerde kwaliteit van producten, alleen al door het vermelden van twee merknamen op de verpakking. Rao et. al. (1999) stellen, dat het merk invulling geeft aan kwaliteit die doorgaans niet waar te nemen is. Door samen te werken met een ander merk kan de kwaliteitsperceptie van een specifieke eigenschap versterkt worden. Hierbij kan men denken aan dieetbonbons die door Slim Fast, samen met Godiva op de markt zouden kunnen worden gezet. Slim Fast staat hierbij voor laag calorisch en Godiva staat voor een kwaliteitsbonbon. Deze SlimFast-Godiva bonbon zal een hogere kwaliteitsperceptie hebben dan een SlimFast dieetbonbon. Deze koppeling kan ontstaan tussen twee bekende merken, maar ook tussen een bekend en een onbekend merk. In het tweede geval wordt de kwaliteitsperceptie van het onbekende merk vaak verhoogd doordat het sterke merk als het ware garant staat voor de prestaties van het onbekende merk (Rao et. al., 1999).

Het versterken van de merkbeleving

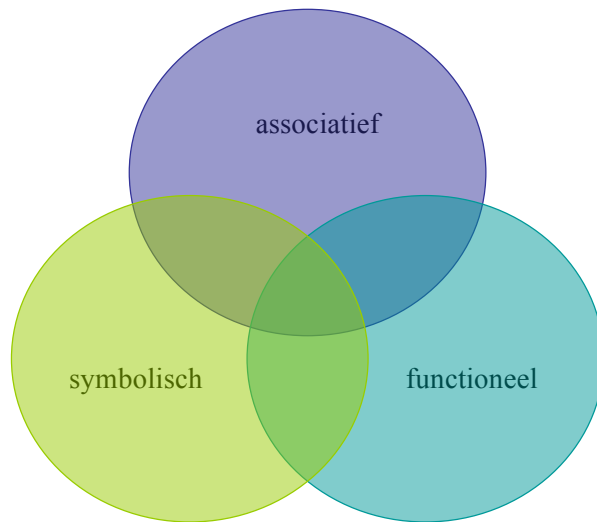
Merkallianties kunnen gebruikt worden om merkbekendheid en merkbeleving van één of beide partnermerken te versterken of te verbeteren. Maar de merkbeleving van elk van de merkalliantiepartners kan ook beïnvloed worden door feedback effecten van het gezamenlijke merkalliantieproduct. Op basis van de theorie van 'information integration' stellen Leuthesser et al. (2003), dat consumenten op basis van informatie, die ontstaat door samenvoeging van verschillende merken, nieuwe overtuigingen en attitudes vormen ten aanzien van het hoofdmerk. Positieve associaties van één van de merkalliantiepartners kunnen vervolgens via het merkalliantieproduct overgebracht worden naar het andere partnermerk (Simonin en Ruth, 1998; Washburn et al., 2000).

4. Associatieve merkallianties

Wanneer een merkalliantie gezien wordt als een strategische samenwerkingsvorm waarbij twee, of meer afzonderlijke merken worden geïntegreerd tot een merkalliantieproduct, betekent dat een samenvoeging van zowel de functionele, als de symbolische attributen van die twee merken. Cooke en Ryan (2000) gaan ervan uit dat merkallianties op een continuüm

kunnen worden geplaatst, met als eindpunten 'reputation endorsement', waarbij het met name gaat om de integratie van symbolische merkassociaties en 'collaboration on core competences', waarbij het met name gaat om samenwerking op basis van de functionele eigenschappen van het merk, of van de onderneming. Dit komt overeen met het perspectief dat merkallianties variëren van promotionele samenwerkingsvormen tot allianties die verder in de waardeketen samenwerken in R&D en/of marketing. Aan de ene kant van het continuüm staan allianties die proberen om in de gedachten van de consument een verband te leggen tussen de partnermerken op basis van imago, reputatie en merkpersoonlijkheid. Bij dit type alliantie hoopt elk van de partnermerken, dat haar imago en kwaliteitsperceptie wordt versterkt, zoals in het voorbeeld van Audi en Bose, en in het geval van de gezamenlijke advertentiecampagne van het Wereld Natuurfonds en het FSC houtkeurmerk. Cooke en Ryan noemen dit soort merkallianties 'reputation endorsement'. Aan het andere eind van het continuüm staan merkallianties met als primair doel een nieuw product te ontwikkelen of gezamenlijk een nieuwe markt te betreden door de competenties van elk van beide partnermerken samen te voegen. Natuurlijk is ook synergie van de symbolische merkassociaties van beide merken belangrijk, maar dat is niet de primaire drijfveer voor de alliantie. Cooke en Ryan (2000) noemen dit soort merkallianties: 'collaboration on core competences'.

Wij gaan ervan uit dat er een derde merkalliantie is, een hybride vorm, met als primaire drijfveer integratie van functionele en symbolische merkassociaties. We noemen dit type 'associatie-integratie'. Zo ontstaan drie perspectieven van waaruit merkallianties worden gevormd: symbolisch, functioneel en associatief (zie figuur 1).



Figuur 1. Typologie van merkallianties

5. Merkallianties als bron van waardecreatie


Onderzoek naar merkallianties concentreert zich vaak op de invloed van het merkimago van de samenwerkende merken op de wijze waarop consumenten de merkalliantie beoordelen en andersom (Park et al.1996; Simonin en Ruth, 1998). Zij tonen aan dat de verschillende merkalliantiepartners ieder hun eigen bijdrage leveren aan de beoordeling van het merkalliantieproduct. Hierbij heeft een sterk, bekend merk meer invloed op de attitude ten aanzien van het merkalliantieproduct dan een zwak, minder bekend merk. Daarnaast wordt aangetoond dat merkalliantieproducten op hun beurt ook het merkimago van de afzonderlijke merkalliantiepartners kunnen beïnvloeden. Dit wordt veroorzaakt door zogenaamde spillover effecten, die zowel positief als negatief kunnen zijn. Dit proces staat bekend onder de naam 'imageransfer'.

Wanneer wij merkallianties zien als een bundeling van associaties met als primair doel het verhogen van de merkwaarde van het hoofdmerk kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende vormen van 'associatie-integratie'. De merkallianties variëren dan in de mate

waarin de kernassociatie van het hoofdmerk wordt versterkt danwel wordt aangevuld. De verschillende vormen van associatie-integratie zijn:

- integratie met een associatie, die de kernassociatie van het hoofdmerk versterkt.
- integratie met associatie, die alleen voor een bepaalde doelgroep of in een bepaalde situatie relevant is en die de kernassociatie van het hoofdmerk niet wijzigt. Een dergelijke associatie noemen we een secundaire associatie.
- integratie met een relevante complementaire kernassociatie, vooral bedoeld om een nieuwe productcategorie te betreden.

Afhankelijk van de wijze waarop de symbolische en functionele eigenschappen van merken worden gecombineerd, ontstaan verschillende merkalliantietypen. Uitgaande van deze twee dimensies ontstaan verschillende vormen van waardecreatie (zie tabel 1).

Associatie- Integratie  Merkalliantietype	Integratie ter versterking van de kernassociatie	Integratie met een secundaire associatie	Integratie met een complementaire kernassociatie
Functioneel Collaboration on core competencies	Nokia en Siemens; versterking elektronisch vernuft van de mobiele telefoon	Armani met Lycra; designbroeken die met Lycra beter in model blijven	Nokia en Kodak; digitale fotografie met de mobiele telefoon
Functioneel en symbolisch Association integration	AmbiPur met Calvin Klein; luchtverfrisser met nieuwe geur; versterking geurassociatie	AmbiPur en Porsche; een luchtverfrisser met een snel en flitsend design	l'Oréal en Nestlé; ontwikkeling cosmetische voeding
Symbolisch Reputation endorsement	Advertentiecampagne Wereld Natuurfonds met FSC houtkeurmerk; versterking milieuvriendelijkheid	Peugeot 205-Lacoste, met Lacoste-interieur en Lacoste-logo.	Mc Donalds met Disneyfiguren bij Happy Meals

Tabel 1. Classificatie van vormen van waardecreatie

Aangezien wij ons onderzoek beperken tot co-branding en ingredient branding, richten wij ons op merkallianties waarbij het vooral draait om de integratie van de functionele merkassociaties en op merkallianties waarbij zowel functionele als en symbolische merkassociaties worden geïntegreerd (zie het gearceerde gebied in tabel 1). Deze laatste typen merkallianties zijn erop gericht de merkwaarde te vergroten ofwel het merkbeeld van het hoofdmerk te versterken met optimale gebruikmaking van functionele en symbolische associaties van beide partnermerken. Dergelijke merkallianties hebben als doel om, via een succesvol samengesteld merkalliantieproduct, bepaalde associaties van één van de partnermerken over te dragen naar het hoofdmerk.

Werkelijkheid of utopie?

De markt van AmbiPur is verzadigd. Het product was in het verleden uniek maar wordt tegenwoordig nageemaakt door vele fabrikanten. Een nieuwe impuls aan het merk is wenselijk. Moet AmbiPur gaan samenwerken met Calvin Klein? Is dat een utopie? Nee, want het merk Calvin Klein kan wel degelijk waarde toevoegen aan het merk AmbiPur. Calvin Klein versterkt immers de kernassociatie: lekkere geur. Of moet AmbiPur gaan samenwerken met Porsche? Ook dat is mogelijk. Porsche voegt een nieuwe associatie toe aan het huidige imago van AmbiPur. Een designluchtverfrisser in de vorm en kleur van je auto. Wie wil dat niet? Praten we over utopie of werkelijkheid? Het lijkt nu nog een utopie maar het kan werkelijkheid worden.

6. De rol van perceived fit in het proces van waardecreatie

Een belangrijke vraag blijft, wat de succesfactoren zijn voor merkallianties. In de literatuur worden verschillende factoren genoemd in combinatie met het succes van brandextensions. We noemden al de belangrijke rol van 'perceived fit'. De vraag is of 'perceived fit' ook bij merkallianties een belangrijke succesfactor is. Wij zijn met name op zoek naar de rol van 'fit' bij merkallianties waarbij bewust wordt getracht positieve associaties van één van de merkalliantiepartners via het merkalliantieproduct, over te dragen op het hoofdmerk, om hiermee de waarde van het hoofdmerk te verhogen.

Perceived fit

Een belangrijke reden om te kiezen voor een merkalliantie in plaats van een merkextensie is vaak de beperkte rekbaarheid van één merk. Door samen te werken met een ander merk, neemt de rekbaarheid van beide merken toe. Dit roept de vraag op of er ook beperkingen kunnen zijn aan de keuze van het partnermerk en hoe belangrijk de 'perceived fit' is tussen de merkalliantiepartners onderling en tussen het hoofdmerk en de productcategorie van het merkalliantieproduct. Bhat en Reddy (2001) zien 'perceived fit' als resultante van de 'product category fit' en 'brand fit'. Deze twee dimensies lijken goed aan te sluiten bij merkallianties aangezien hierbij zowel twee verschillende producten als twee verschillende merken samen worden gevoegd. Bij 'product category fit' gaat het dan om de mate van de gepercipieerde gelijkheid tussen de productcategorieën waaruit de merkalliantiepartners afkomstig zijn, vanuit het perspectief van de consument. Wanneer Philips samen met Robijn een nieuw soort strijkijzer ontwikkelt, zal er zeer waarschijnlijk sprake zijn van een redelijke mate van productfit. De consument zal het niet onlogisch vinden dat fabrikanten van strijkijzers en wasverzachters samen een nieuw soort strijkijzer, dat makkelijker strijkt, op de markt brengen. Het nieuwe strijkijzer, waarin beide merken worden verenigd, lijkt een logische, complementaire combinatie, waar synergie uit te halen valt. Simonin & Ruth (1998) hebben in hun onderzoek aangetoond, dat een hoge mate van 'product category fit' leidt tot een hoge waardering voor het merkalliantieproduct. Park et al. (1996) noemen dit productcomplementariteit. Ook zij tonen in hun onderzoek het belang van productcomplementariteit aan op de beoordeling van een merkalliantieproduct door de consument.

Maar hoe zit het met de rol van 'brand fit'? De 'brand fit' is de mate waarin de consument de merkbeleving van de afzonderlijke merkalliantiepartners bij elkaar vindt passen. Dit heeft dus te maken met de associatienetwerken van de samenwerkende merken. Hoe groter de overlap tussen de verschillende associatienetwerken, hoe hoger de mate van 'brand fit'. Simonin en Ruth (1998) tonen in hun onderzoek aan, dat een hoge mate van 'brand fit' leidt tot een hogere waardering voor de merkalliantie. Een voorbeeld hiervan is de optie om een Audi Quattro of Audi TT geleverd te krijgen met ingebouwde Bose geluidsapparatuur. Beide merken staan voor uitzonderlijke kwaliteit, mooie vormgeving en status. Deze merken lijken een hoge mate van brand fit te hebben. Ook dit leidt tot een positieve beoordeling van het merkalliantieproduct.

Spillover effecten

Rao en Ruekert (1994) hebben aangetoond dat er een positief spillover effect plaatsvindt wanneer een merk met een lage kwaliteitsperceptie een alliantie aangaat met een merk met een hoge kwaliteitsperceptie. Dit effect vindt plaats van het partnermerk met een hoge kwaliteit naar het partnermerk met een lage kwaliteit. Andersom vindt er geen negatief spillover effect plaats. Ook kunnen attitudes ten aanzien van een merkalliantieproduct van invloed zijn op het merkimago van de afzonderlijke partnermerken. Een positieve attitude ten aanzien van het merkalliantieproduct heeft een positieve feedback effect op de partnermerken (Simonin en Ruth, 1998). Daarbij profiteren minder sterke merken het meest (Sheinin, 2000).

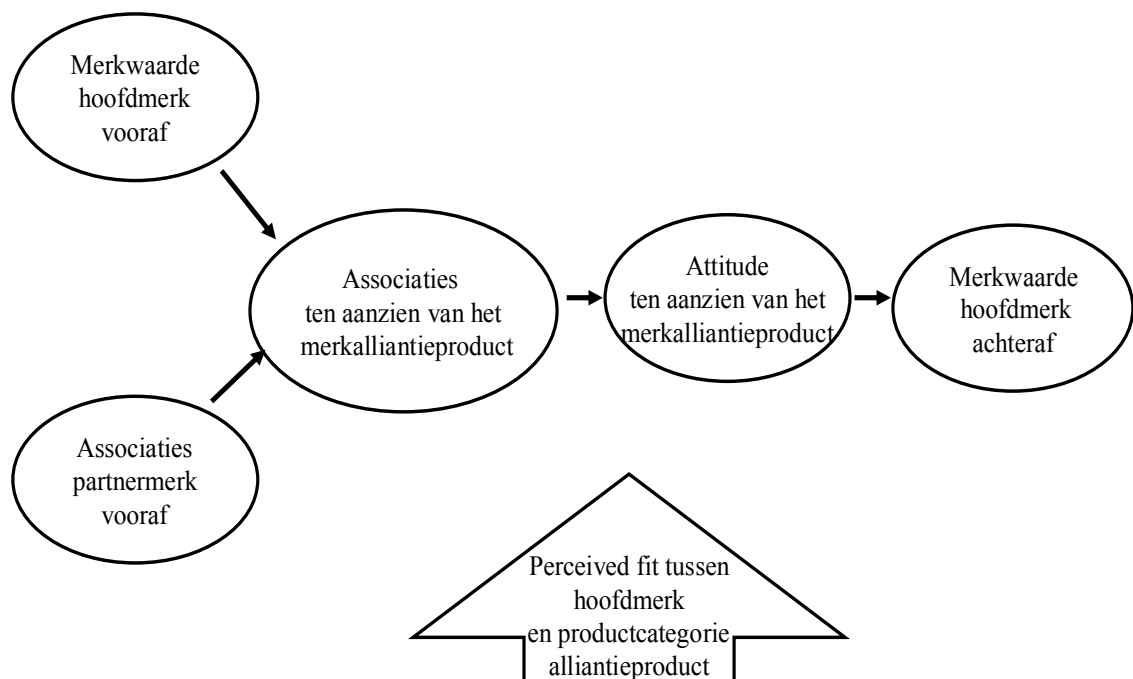
Onderzoek naar merkextensions heeft aangetoond, dat extensions die een zeer geringe 'perceived fit' hebben met de oorspronkelijke productcategorie, negatief worden beoordeeld en een schadelijk effect hebben op het merkimago. Als de afstand met het originele product te groot is, kan het merkbeeld van het moedermerk vertroebelen (Levin, 2002; Martinez en Pina, 2003). Zo zal het merkbeeld van l'Oréal vertroebelen wanneer het onder de eigen merknaam voedingsmiddelen op de markt introduceert. Vandaar dat er is gekozen voor samenwerking met Nestlé voor de ontwikkeling van cosmetische voeding. Het is nog maar de vraag of bij merkallianties de 'perceived fit' tussen het hoofdmerk en het merkalliantieproduct ook een belangrijke randvoorwaarde of succesfactor is en of de afzonderlijke partnermerken schade oplopen als de consument het verband tussen het hoofdmerk en het nieuwe product niet ziet.

Het hefboomeffect door spontane merkassociaties

De rol van 'perceived fit' bij merkallianties is nog niet uitvoerig onderzocht. In de praktijk komen echter wel merkallianties voor met een geringe mate van 'perceived fit' zoals de samenwerking tussen Nestlé en L'Oréal, met als doel het ontwikkelen van cosmetische voeding.

Een aantal onderzoekers heeft wel gekeken naar de invloed van saillante merkassociaties op het beoordelen van merk extensions. Zowel Broniarczyk en Alba (1994) als Glynn en Brodie (1998) hebben aangetoond dat bepaalde merkspecifieke associaties een grotere invloed hebben op de beoordeling van een merk extension dan de 'perceived fit' tussen het merk en

de productcategorie van de extension. Dit is met name het geval wanneer het merk bekend is bij de consument. Bepaalde combinaties van merk en product roepen bij consumenten spontaan nieuwe associaties op, die uniek zijn voor deze combinatie (Bristol, 2002). Er ontstaat zo een hefboomeffect, waardoor het merk uitgebreid kan worden naar een niet voor de hand liggende productcategorie. Wanneer dit ook het geval is bij merkallianties, dan hoeven merkallianties dus niet te voldoen aan het criterium van een goede 'fit'.



Figuur 2. Conceptueel model

Wij vragen ons af of dit hefboomeffect ook van toepassing is op merkallianties. Met name de vraag of door middel van associatieve merkallianties, met een geringe mate van 'perceived fit' tussen het hoofdmerk en de productcategorie van het merkalliantieproduct, merkwaarde voor het hoofdmerk gecreëerd kan worden, heeft onze belangstelling. We gaan daarbij uit van het volgende conceptuele model (zie figuur 2).

7. Conclusies

Wij hebben onderzoek gedaan naar waardecreatie door middel van merkalliantievorming. Hierbij hebben we ons beperkt tot co-branding en ingredient branding, omdat alleen bij deze

twee vormen van merkallianties twee of meer merken worden geïntegreerd tot één merkalliantieproduct.

Wij zijn vooral ingegaan op de mogelijkheden om door middel van samenwerking met een partnermerk met een geringe 'perceived fit', nieuwe associaties aan het zogenaamde hoofdmerk te verbinden. Door de geringe 'perceived fit', verwachten wij dat het hefboomeffect in werking treedt. Vervolgens zullen, door de integratie van geheel verschillende functionele en symbolische associaties van de partnermerken, in de hoofden van de consument nieuwe associaties ten aanzien van het merkalliantieproduct ontstaan.

Wanneer er een positieve attitude ontstaat ten aanzien van het merkalliantieproduct, veronderstellen wij dat positieve associaties, via dit merkalliantieproduct, worden overgedragen op het hoofdmerk. Hierdoor zal de merkwaarde van het hoofdmerk worden verhoogd. Wij verwachten verder, dat het hefboomeffect het grootst is bij merkallianties waarbij een complementaire kernassociatie wordt toegevoegd, wat tot uitdrukking moet komen in de waardeverhoging van het hoofdmerk. Bij een merkalliantie waarbij de kernassociatie wordt versterkt, wordt volgens ons de minste waarde gecreëerd.

Empirisch onderzoek met verschillende merkallianties, waarbij zowel expressieve als functionele associaties worden geïntegreerd, moet onze aannames bewijzen.

Geraadpleegde literatuur

- Aaker, D. and Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 27-41.
- Bhat, S. and Reddy, S. (2001). The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation, *Journal of Business Research*, vol. 53, pp. 111-122.
- Bristol, T. (2002). Potential points of brand leverage: consumers' emergent attributes, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 11, no. 4, pp. 198-212.
- Broniarczyk, S. and Alba, J. (1994). The Importance of the Brand extensions, *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 214-228.
- Cooke, S. and Ryan, S. (2000). Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies, *Irish Marketing Review*, 13, pp. 36-41.
- Glynn, M. and Brodie, R. (1998). The importance of brand-specific associations in brand extension: further empirical results, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7, no. 6, pp. 509-518.
- Kapferer, J.N. (1990). *Strategic Brand Management*, London: Kogan Page.
- Leuthesser, L., Kohli, C. and Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand, *Brand management*, 11, pp. 35-47.
- Levin, A. (2002). Contrast and assimilation processes in consumers evaluations of dual brands, *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, no.1, pp. 145-154.
- Levy, J.M., (1995). Nouvelle offensive des marques aux Etats-Unis, *Marketing Magazine*, february, pp. 17.
- Martinez, E. and Pina, J. (2003). The negative impact of brand extensions on parent brand image, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 12, no. 7, pp. 432-448.
- Park, C.W., Jun, S.Y. and Schocker, D.A. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, pp. 453-66.
- Rao, A.R. and Ruekert, R.W. (1994). Brand Alliances as Signals of Product Quality, *Sloan Management Review*, fall, pp. 87-97.
- Rao, A.R., Qu, L. and Ruekert, R.W. (1999). Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally, *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 258-268.
- Sheinin, D.A. (2000). The Effects of Experience with Brand Extensions on Parent Brand Knowledge, *Journal of Business Research*, 49, pp. 47-55

Simonin, B.L. and Ruth, J.R. (1998). Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes, *Journal of Marketing Research*, February, pp. 30-41.

Washburn, J.H., Till, B.D. and Priluck, R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects, *Journal of Consumer Marketing*, 17, pp. 591-604.