

Merkstrategie voor Charitatieve en Non-Profitinstellingen

Instituut Fondsenwerving 2011

© 2011 Jorge Labadie & Roger Pruppers

Preliminary version. Subject to change.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without prior written permission from the copyright owner, beyond the exceptions provided for in the Copyright Law.

Inhoud

1. Introductie & Doelstellingen	p. 3
2. Doelgroep	p. 4
3. Docenten	p. 4
4. Literatuur	p. 5
5. Examinering	p. 6
6. Structuur	p. 7
7. Thema's	p. 8
8. Sessies	p. 10

1. Introductie en doelstellingen

Introductie

De markt voor sponsoring en fondsenwerving is misschien wel een van de meest competitieve markten in Nederland. Uw organisatie concurreert met andere organisaties om donaties, sponsoren en bijvoorbeeld de beste medewerkers. Stel dat u hulp krijgt uit onverwachte hoek. Wat heeft u dan liever? Een sponsorship met Apple of met Microsoft? Een pluim van Albert Verlinde op RTL of twee ++-jes van de Consumentenbond? Jamie Oliver als ambassadeur of Herman den Blijker? En hoe wordt u liever gezien? Als de Volkswagen Golf van uw branche of de Mini Cooper? Als de ABN AMRO of als de Rabobank? Als Nelie Smit Kroes of Medy van der Laan?

Een merk kan ingezet worden om consumentenvoorkeur te genereren of te veranderen. Dat moeten we niet aan toevallige hulp overlaten. Deze leergang leert u wat een merk is, hoe u dat merk kunt bouwen en hoe u met dit merk uw organisatiedoelstellingen effectiever en efficiënter kunt bereiken.

We doen dat met uw eigen organisatie als vertrekpunt en leren van allerlei praktijkcases. Dit doen we aan de hand van vragen als: Wat is het geheim achter succesvolle organisaties als Warchild, Pink Ribbon en Alpe DuZes? Hoe kon het dat organisaties als Foster Parents Plan en het Rode Kruis zo geraakt werden door een schandaal? Wat te denken van de reacties van ziekenhuizen op het prestatieijstje van zorgverzekeraar CZ? En, hoe kan het dat vijf van de beste medische doelen vrijwel onbekend zijn (bron: Trouw, CIGD)?

Competenties

Na het succesvol afronden van deze leergang, **kan/weet** u...

- ...hoe u kunt bouwen aan een sterk merk en dit kunt inzetten om uw resultaten te verbeteren;
- ...welke rol merkelementen (zoals naam, logo, slogan) spelen bij het bouwen van uw merk;
- ...aan de hand van welke criteria u kunt vaststellen of uw merk sterk is of niet én wat u moet doen;
- ...hoe u uw markt kunt segmenteren;
- ...wat merkpositionering is en hoe u uw merk ten opzichte van concurrenten positioneert;
- ...hoe (secundaire) merkassociaties kunnen worden “geleend” en overgedragen van andere entiteiten, bijvoorbeeld via ambassadeurs, evenementen/sponsoring, keurmerken, samenwerking met commerciële merken etc.;
- ...wat het belang is van het integreren van marketingcommunicatie (verschillende marketingcommunicatie-instrumenten, -media en -boodschappen) en hoe u dat kunt doen.

Output

Na het succesvol afronden van deze leergang, **heeft** u...

- ...zicht op uw merkimago en welke rol specifieke merkassociaties daarin spelen (bijvoorbeeld merkpersoonlijkheid), in de vorm van een kwalitatief merkonderzoek;
- ...zicht op de sterkte(n) en zwakte(n) van uw merk: de Brand SWOT;
- ...een overzicht van de aandachtspunten binnen uw merk, en hoe u de merkwaarde kunt verhogen;
- ...een overzicht van de meest kansrijke marktsegmenten voor uw merk;
- ...een positioneringrichting voor uw merk ten opzichte van concurrenten;
- ...een analyse van de (primaire) merkelementen die u gebruikt voor uw merk;

- ...een analyse van (huidige en toekomstige) externe bronnen van merkwaarde waaraan uw merk is verbonden of verbonden kan worden;
- ...een Brand Communications Plan, waarmee u meer rendement uit uw merk kunt halen.

2. Doelgroep

Voor wie is deze opleiding vooral geschikt?

Voor marketeers, fondsenwerfers, communicatiemanagers, (financieel) directeuren en andere beslissers en beleidsbepalers in de non-profit en charitatieve sector, die willen weten wat een merk is en hoe zij dit merk kunnen inzetten bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Of u nu werkt voor Artis, een zorginstelling, Artsen zonder Grenzen, een Muziekensemble of belangenvereniging, als u fondsen werft, kunt u met deze Leergang daarin nog succesvoller worden.

Vooropleiding en studie/tijdsbesteding

Deze opleiding is vooral geschikt voor mensen die werken op HBO+-niveau en een ISF-B of NIMA-B diploma hebben behaald. Tevens is minimaal twee jaar ervaring vereist in fondsenwerving. Om optimaal rendement uit de Leergang te halen is een studie-/tijdsbesteding van 6-8 uur per week gewenst voor de voorbereiding en uitwerking van opdrachten. Daarnaast bestaat de Leergang steeds uit twee aaneengesloten dagdelen van een middag en avond, verspreid over drie maanden.

3. Docenten

Deze leergang wordt ontwikkeld door twee kerndocenten. Daarnaast kunnen gastdocenten uitgenodigd worden om hun (praktijk)visie te geven op de onderwerpen die in specifieke sessies besproken worden.

Drs. Jorge Labadie MBM (jorge@37celsius.nl)

Jorge Labadie studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam en startte zijn carrière als marketeer bij ZAO Zorgverzekeringen in 1992. Daarna werkte hij voor Oxfam Novib en Foster Parents Plan, waar hij zich bezig hield met de grote fondswervende acties, databasemarketing en productontwikkeling. Sinds 1998 heeft hij zijn eigen brand consultancy 37°Celsius en adviseer(t)de een keur van merken als OV9292, Ministerie VROM, Provincie Zuid-Holland, KRO, TU Delft, Philips, Unilever, FrieslandCampina, Het Financieele Dagblad en Stoas Hogeschool.



Jorge is als gastdocent verbonden aan de Amsterdam Business School, waar hij strategie, branding en marketing doceert. Hij is eveneens gastdocent in verschillende Master opleidingen op het gebied van brand management (EURIB, UMBS, ABS) en geeft hierover ook in-company workshops. Hij schrijft regelmatig voor trendmagazines. Tot slot is hij bestuurslid van Tegenkracht, een stichting die sportmedische begeleiding voor kankerpatiënten realiseert.

Drs. Roger Pruppers (r.e.w.pruppers@uva.nl)

Roger Pruppers werkt als docent marketing bij de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam. Daarvoor werkte hij als junior lecturer en promovendus bij Universiteit Maastricht. Hij is bezig met de afronding van zijn dissertatie over consumentenevaluaties van merkallianties. Roger heeft een brede onderrwijservaring op het gebied van merkenbeleid, marketingcommunicatie en consumentengedrag. Hij doceert aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Universiteit van Amsterdam, waar hij daarnaast in de MBA-opleiding de module Brand Management verzorgt.



Roger's onderzoek richt zich op merkpositionering, relaties tussen merken, en het strategische gebruik van merkwaarde. Het uitgangspunt daarbij is de structuur van associatieve netwerken en de relaties tussen associaties en merken in het hoofd van de consument. Roger gebruikt een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden, met een nadruk op experimenteel onderzoek. Tevens is Roger bestuurslid van Stichting Amani, een kleinschalige organisatie die zich bezighoudt met structurele ondersteuning van (kans)arme gezinnen in Nyeri, Kenia.

Praktijkervaring met wetenschappelijke onderbouwing

Beide kerndocenten hebben complementaire achtergronden, maar delen de passie voor merken. Samen brengen ze meer dan vijftien jaar marketing en branding ervaring aan tafel. Zij zullen u steeds van praktisch toepasbare tools voorzien, waarmee u zelf aan de slag kunt. De inzichten die zij in de praktijk hebben opgedaan, zijn echter gesteld op wetenschappelijk onderzoek. De literatuur is eveneens op de wetenschap gestoeld en wordt aangevuld met de meest recente wetenschappelijke artikelen en onderzoek. Speciaal voor deze leergang zal ook onderzoek worden verricht, dat aan de deelnemers beschikbaar zal worden gesteld.

4. Literatuur**Tekstboek**

We gebruiken de Nederlandse vertaling van *Strategic Brand Management* door Kevin Lane Keller, een van meest invloedrijke internationale merkspecialisten met een academische achtergrond. De Nederlandse versie:

- Keller, K.L. (2010), *Strategisch merkenmanagement: merkmeerwaarde opbouwen, beheren en meten*, Pearson Education Benelux, ISBN-13: 9789043017299

**Syllabus**

Naast het basisboek gebruiken we een syllabus met conceptuele artikelen over de kernonderwerpen. Een aantal zal de nadruk leggen op merkenbeleid, een aantal op de chari- en non-profitcontext, en een aantal specifiek op de combinatie van de twee. Hieronder vindt u een aantal kernartikelen die we als uitgangspunt gebruiken.

- Goff, C. (2006). Cause and brand effect. *Brand Strategy* (199), 24-29.
- Hankinson, P. (2000). Brand orientation in charity organisations: Qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), 207-219.

- Laidler-Kylander, N., & Simonin, B. (2009). How international nonprofits build brand equity. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 57-69.
- Napoli, J. (2006). The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 673-694.
- Stride, H. & Lee, S. (2007): No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector., *Journal of Marketing Management*, 23:1-2, 107-122
- Tapp, A., Lindsay, G., & Sorrell, R. (1999). Towards a branding framework for cause-, funding- and need-oriented charities. *Journal of Marketing Communications*, 5(1), 39-50.

Cases

Van theorie naar de eigen praktijk: alle casemateriaal heeft betrekking op de chari- en non-profitcontext, en de opdrachten zijn gerelateerd aan uw eigen organisatie. Zo zorgen we ervoor dat het studiemateriaal direct in uw organisatie verankerd wordt. Aan de hand van praktijkcases wordt de merktheorie stap voor stap behandeld. De voorbeelden in de literatuur zullen zoveel mogelijk over goede doelen gaan, waaronder een aantal internationale cases. Maar er kan ook veel geleerd worden van de wijze waarop commerciële organisaties merken inzetten voor het bereiken van hun ondernemingsdoelstellingen. Daar waar relevant worden deze voorbeelden en cases ingezet.

5. Examinering

Opdrachten

Tijdens de gehele cyclus wordt voor elke sessie aan een opdracht gewerkt. Het idee hierachter is dat u de theorie direct leert toepassen in de praktijk én dat u concrete handvatten krijgt waarmee u kunt werken aan de prestaties van uw merk/organisatie. Daarmee levert de leergang al direct waarde op voor uw organisatie! De opdrachten zijn zowel individuele opdrachten als groepsopdrachten. De opdrachten voor de afzonderlijke sessies leveren u een gedegen analyse op van uw:

- Merkoriëntatie;
- Markt, segmentatie en doelgroepbepaling (Segmentation & Targeting);
- Klantgedreven merkmeewarde (Customer-Driven Brand Equity, i.e. CBBE)
- Merkpositionering, merkconcept, en merkpersoonlijkheid;
- Merkonderzoek en Brand SWOT;
- Merkelementen en zintuiglijke merkidentiteit;
- Secundaire merkassociaties;
- Integratie van marketingcommunicatie.

Brand Communication Plan

Een ander kernonderdeel van de examinering is de ontwikkeling van een Brand Communication Plan voor uw eigen merk/organisatie, waarin alle aspecten van de opleiding gereflecteerd worden. Dit document zal bovendien mondeling gepresenteerd en verdedigd worden in een afsluitende sessie, waarbij zowel de kerndocenten, uw peers, en de examencommissie van ISF een rol spelen in de eindbeoordeling. Bij succesvolle afronding wordt het certificaat *Merk bouwen voor Non-profit Instellingen* verleend. Het judicium wordt vastgesteld door peer to peer reviews, de examencommissie van het IF, en het eindoordeel van de kerndocenten.

6. Structuur

De Leergang bestaat uit 8 sessies, met steeds een periode van 2 weken tussen afzonderlijke sessies. De complete Leergang zal dus een periode van 15 weken beslaan in het voorjaar van 2012. (Exacte data en planning worden zsm gecommuniceerd.)

Door het geconcentreerde en intensieve karakter van de cursus neemt elke groepsbijeenkomst 7 uren in beslag, inclusief pauzes. Deze sessies zullen in de (na)middag en avond gepland worden, i.e. aanvangstijdstip 14.00u, afronding rond 21.00u.

Met uitzondering van de eerste en de laatste sessie, zullen de bijeenkomsten volgens een vaste structuur verlopen.

- **1.** Het eerste deel (ca. 1.30u) wordt besteed aan de presentatie door cursisten van een opdracht n.a.v. de thema's besproken in de voorafgaande sessie. Deze opdrachten zijn direct toegesneden op de organisatie waarin u werkt, zodat ze direct toegevoegde waarde genereren. U ontvangt feedback van zowel uw peers als de docenten.
- **2.** Vervolgens wordt een nieuw onderwerp behandeld. We zullen daarbij steeds in eerste instantie de basistheorie in een commerciële context bespreken, om op die manier een duidelijk referentiekader voor u te creëren.
- **3.** Na de pauze vertalen we dat verhaal dan naar de specifieke context: hoe wordt dat basisverhaal anders als we het toepassen in de context van non-profitorganisaties en charitatieve instellingen?
- **4.** Ten slotte maken we de meest concrete vertaalslag naar de context waarin u werkt: hoe functioneert dit specifieke onderdeel binnen uw werkomgeving? Daarmee introduceren we ook meteen de opdracht voor deze sessie, die aan het begin van de volgende bijeenkomst gepresenteerd zal worden.

Schematisch ziet deze aanpak en planning er in grote lijnen uit als volgt:

	<u>Onderdeel</u>	<u>Inhoud</u>	<u>Planning</u>
1	Terugkoppeling	Presentaties, feedback, discussie opdrachten vorige sessie.	14.00u
	<i>Pauze</i>		15.30u
2	Introductie theorie	Behandeling nieuw onderwerp: theoretische basis.	15.45u
	<i>Pauze</i>		17.00u
3	Vertaling theorie	Toepassing merkentheorie op non-profit/chari-context.	18.00u
	<i>Pauze</i>		20.00u
4	Inleiding opdracht	Uitleg & discussie opdracht voor volgende sessie: vertaling theorie naar specifieke organisatie van cursist.	20.15u
	<i>Afronding</i>		21.00u

Natuurlijk is er ook bij onderdeel 2 en 3 ruimte voor inbreng uit het werkveld door cursisten. Wij stimuleren een actieve deelname van cursisten tijdens het onderwijs. Een urenlange monoloog is voor zowel docenten als cursisten weinig zinvol. Los van de participatie door cursisten zal het cursusmateriaal daarom voortdurend verrijkt worden door voorbeelden, cases, multimedia en ander illustratiemateriaal.

7. Thema's

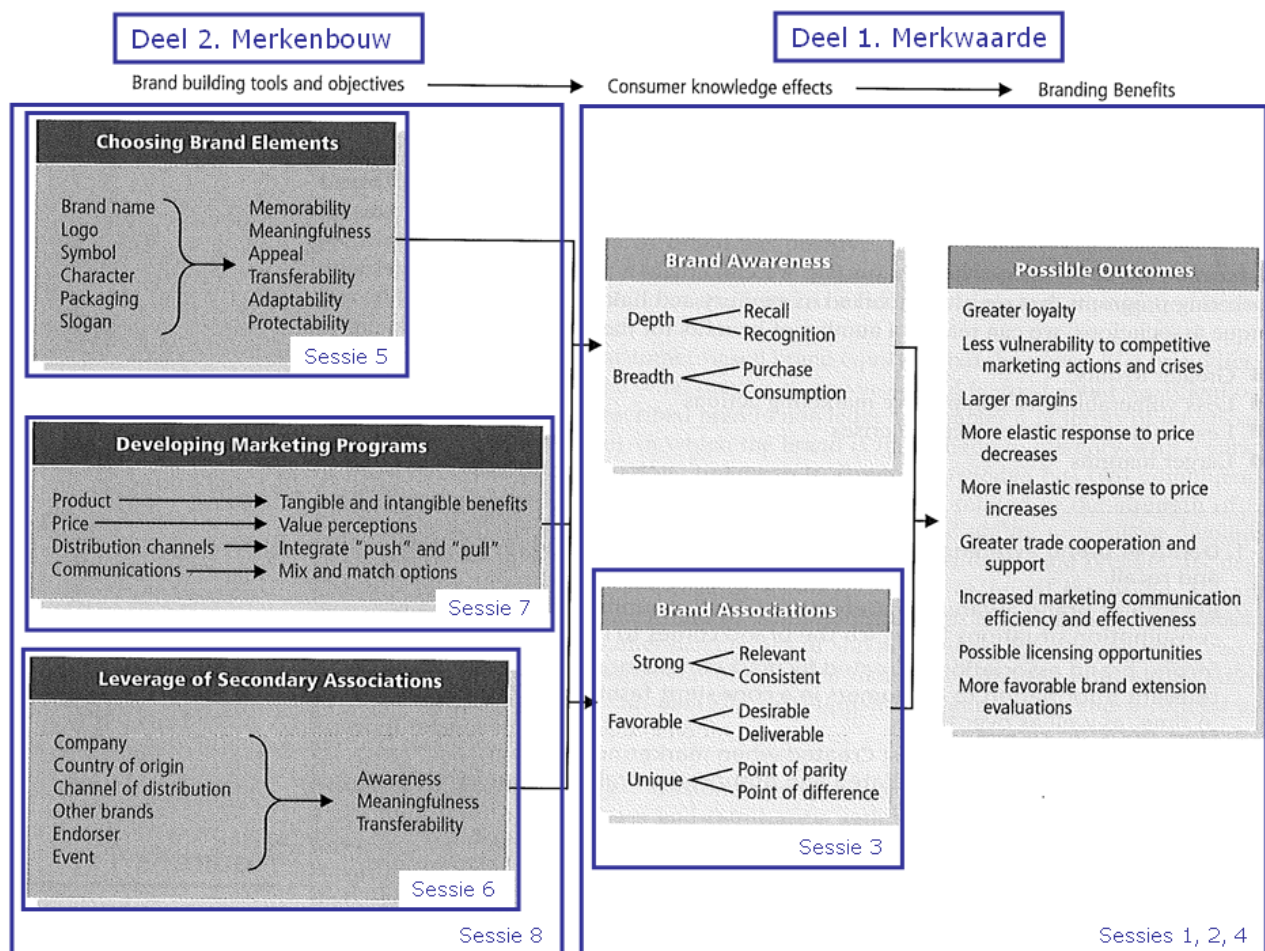
De structuur van deze module bevat twee kernonderwerpen. Het eerste deel (sessies 1-4) legt de nadruk op merkwaarde vanuit consumentenperspectief. Daarbij behandelen we een aantal kernvragen, zoals:

- Hoe is een merk gestructureerd in het hoofd van de consument?
- Wat is de invloed van de non-profit en charitatieve context op merken en merkmeerwaarde?
- Hoe positioneert u een non-profit - en/of charimerk?
- Hoe brengt de sterke en zwakke punten van uw merk in beeld?

In het tweede deel van de module (sessies 5-8) zetten we de stap naar het bouwen van een non-profit- of charitatief merk. Welke strategische instrumenten kunt u inzetten om uw merk (uit) te bouwen? We zullen daarbij expliciet aandacht besteden aan:

- De elementen die de visuele identiteit van uw merk vormen
- Het lenen en overdragen van associaties naar uw merk van externe bronnen
- Marketing en marketingcommunicatie (inclusief reclame).

Voor deze structuur gebruiken we het merkmeerwaardemodel van Kevin Lane Keller als uitgangspunt. De structuur van de module kan grafisch weergegeven worden als volgt:



De tabel hieronder geeft een volledig overzicht van de onderwerpen die tijdens elke sessie aan bod komen. Natuurlijk wordt elk van deze kernonderwerpen toegesneden op de specifieke chari- en non-profitcontext.

Sessie	Thema	Onderwerpen
1	Merken in Strategisch Perspectief	Merken vs. Producten/diensten Merken als strategisch instrument Merkoriëntatie bij non-profitinstellingen
2	Strategie & Merkmeerwaarde	Segmentatie & Doelgroepidentificatie Merkmeerwaarde Customer-Based Brand Equity (CBBE)
3	Positionering	Merkassociaties en positionering Merkpersoonlijkheid Merkconcepten
4	Merkonderzoek & Brand SWOT	Kwalitatief & kwantitatief merkonderzoek Sterkten, zwakten, kansen, bedreigingen Diagnose & aanpak
5	Primaire Merkelementen	Uit welke elementen bouw je een merk op? Merksamen, logo's, slogans, URLs Merkenbouw en -strategie via merkelementen
6	Secundaire Merkassociaties	"Lenen" van associaties bij externe bronnen Evenementen, ambassadeurs, Cause-Related Marketing (CRM), keurmerken, allianties etc.
7	Marketing & Marketingcommunicatie	Consumentenpsychologie en reclame Geïntegreerde marketingcommunicatie (IMC) (Social) media
8	Brand Communication Plan	Branding vs. Marketingcommunicatie Integratie en coördinatie van instrumenten Toepassing op werkveld cursist

Om ervoor te zorgen dat u zich optimaal kunt voorbereiden op elke sessie, zullen wij per sessie een gedetailleerd overzicht bieden van de inhoud van elke bijeenkomst. Naast de relevante literatuur en onderwerpen die besproken worden, vindt u hier mogelijke discussiepunten en een beknopte beschrijving van de opdracht die aan deze sessie gekoppeld is. Hieronder vindt u een voorbeeld van een overzicht voor sessie 5 over primaire merkelementen.

8. Sessies

Sessie 5. Primaire merkelementen

Informatie sessie	
Datum	<ul style="list-style-type: none"> • XX april 2012
Literatuur	<ul style="list-style-type: none"> • Keller, K.L. (2010), Hoofdstuk 4: Merkelementen kiezen om merkmeerwaarde op te bouwen • Stride, H. & Lee, S. (2007): No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector., Journal of Marketing Management, 23:1-2, 107-122 • Spaeth, T. (2005). Rebranded and Reborn. Across the Board, 42(3), 18-23 • Hankinson, P., & Lomax, W. (2006). The effects of re-branding large UK charities on staff knowledge, attitudes and behaviour. International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing, 11(3), 193-207.
Inhoud	
Kernvraag	<ul style="list-style-type: none"> • Welke rol speelt uw “zintuiglijke merkidentiteit” bij het bouwen van uw merk?
Onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn primaire merkelementen? • Welke rol kunnen merkelementen spelen bij het bouwen en uitbreiden van merkmeerwaarde? • Hoe kunnen merkelementen worden geanalyseerd en geëvalueerd? • Wat is de invloed van de non-profit- en/of charitatieve context op de rol die merkelementen spelen?
Discussiepunten	<ul style="list-style-type: none"> • “De visuele merkidentiteit is belangrijker in de charitatieve context dan in de commerciële context.” • “Een merknaam en –logo hoeven alleen maar te communiceren waarmee de organisatie zich bezighoudt.” • “In de tijd van social en interactieve media is de rol van merkelementen uitgespeeld”.
Opdracht	
(Presentatie in Sessie 6)	<ul style="list-style-type: none"> • Selecteer de drie merkelementen die voor uw organisatie het belangrijkste zijn. • Analyseer en evalueer deze drie merkelementen op zowel “offensieve” als “strategische” criteria. • Op basis van uw analyse, selecteer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Het merkelement dat op dit moment het meest voor uw merk betekent. ○ Het merkelement dat meer potentieel heeft dan er op dit moment uitkomt. ○ Het merkelement dat wellicht beter aangepast/vervangen kan worden.