

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45491>

Please be advised that this information was generated on 2019-05-21 and may be subject to change.

12. Ga eens buiten de geijkte onderzoekslijnen kleuren: uitwerking van een nieuwe kwalitatieve techniek om merkvragen te identificeren

W.E. JURG, J.M.M. BLOEMER en R.E.A. SIMONS

SAMENVATTING

De laatste vijftien jaar heeft marktonderzoek naar het versterken van merken steeds meer prioriteit gekregen. Er is echter weinig aandacht voor de eerste fase, de probleemidentificatie. Ondanks het feit dat deze fase algemeen wordt erkend als de belangrijkste. Dit artikel geeft de eerste resultaten van een onderzoek naar de bruikbaarheid van een innovatieve benadering om merkvraagstukken te identificeren: de merkopstelling. De MultiCopy case study illustreert de validiteit van de merkopstelling en maakt duidelijk dat voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de techniek nader onderzoek noodzakelijk is.

1. INTRODUCTIE

Merken zijn sinds het begin van de jaren 90 steeds belangrijker geworden (Franzen e.a., 1999, 2002; Riezebos, 2001; Van Rekom e.a., 2005). Merkverantwoordelijken moeten daarom voortdurend vaststellen of - en zo ja hoe - ze merkwaarde kunnen verhogen. Hoewel algemeen erkend wordt dat probleemidentificatie de belangrijkste fase is in marktonderzoek, wordt er nauwelijks structureel aandacht aan besteed (Stryker, 1965; Chapman, 1989; Gibson, 1989, 2000). Echter als een merkvraagstuk niet goed is geïdentificeerd, kan geen goed marktonderzoek worden gedaan: 'garbage in, garbage out'. Een illustratief voorbeeld van een identificatiefout is het veel geciteerde Coca-Cola smaakonderzoek uit 1985 (Van Lier, 1991; Riezebos, 2001; Van Rekom e.a., 2005). Coca-Cola overweegt in dat jaar haar 'coke' zoeter te maken en de naam te veranderen in *New Coke* om de dalende trend te keren. Vier miljoen dollar en twee jaar worden besteed aan uitgebreide 'blind product tests' onder 190.000 Canadese en Amerikaanse consumenten. De tests laten zien dat 61% van de respondenten de smaak van New Coke verkiest boven die van de huidige coke. Maar als 'The Company' New Coke op de markt brengt, is het protest niet van de lucht. Op 11 juli brengt ze de originele Coke formule daarom maar weer terug onder de naam Coca-Cola Classic. Goizueta - de CEO die de uiteindelijke beslissing nam - blijkt zich o.a. te weinig bewust te zijn geweest van de negatieve invloed van de smaakverandering op Coke's 'geheime formule', die bijna 100 jaar verborgen is

gehouden. Het onderzoek naar de smaakverandering bleek dus een analyse van het verkeerde probleem, een onjuiste probleemidentificatie; ook wel een fout van de 3^e orde genoemd (Yadav en Korukonda, 1985; Van Zanten, 1996). Veel geld en tijd werd dus verspild. De fout had wellicht voorkomen kunnen worden door gebruik te maken van een nieuwe kwalitatieve techniek om managementproblemen te identificeren - genaamd de *systeemopstelling*. We gaan in dit artikel eerst in op de theoretische achtergrond van deze techniek, datgene wat er nieuw aan is en het onderzoek dat tot nu toe is gedaan naar de bruikbaarheid van deze techniek. Daarna beschrijven we de toepassing van de systeemopstelling om merkvragestukken te identificeren, de *merkopstelling* genoemd. Vervolgens komt het onderzoeksproject aan de orde dat naar deze toepassing heeft plaats gevonden. De uitkomsten illustreren we aan de hand van de representatieve MultiCopy case study uit het project. We sluiten dit artikel af met een discussie over de uitkomsten van deze case study en een oproep voor nader onderzoek naar de bruikbaarheid van de techniek.

2. SYSTEEMOPSTELLING

2.1. Wat is een systeemopstelling?

Een systeemopstelling is een kwalitatieve, systemische techniek om vraagstukken te verhelderen (Franke, 1995/2001, 2003; Höppner, 2001; Roevens, 2005). De systeemopstelling is in de 80-er jaren in eerste instantie ontwikkeld voor therapeutische familievragestukken. Haar oorspronkelijke naam was *family positioning* en later werd dit *family constellations* (familie-opstellingen). Sinds de jaren 90 wordt de techniek ook toegepast op organisatievragestukken, organisatieopstellingen genoemd (Wesseler e.a., 2003; Gminder, 2005, 2006; Roevens, 2005).

2.2. Waaruit is systeemopstelling ontstaan?

De systeemopstelling is ontstaan vanuit *psychodrama* (Franke, 1995/2001, 2003; Höppner, 2001), een techniek die regelmatig in kwalitatief consumentenonderzoek wordt gebruikt (Gordon en Langmaid, 1988; Chandler en Owen, 2002; Zaltman, 1997, 2003). Psychodrama is ontwikkeld in de jaren '20 als alternatief voor psychoanalyse door Moreno (1946, 1959, 1962). Moreno zag het drama als een van de oudste en belangrijkste uitvindingen om met menselijke problemen om te gaan. Net als psychoanalyse, is psychodrama bedoeld om op een veilige manier te leren met deze problemen om te gaan. Maar waar het in psychoanalyse gaat om het verwoorden ervan, wil psychodrama via beweging en actie een oplossing vinden. Terwijl psychoanalyse is gericht op het bewust herbeleven van trauma's uit het verleden, biedt psychodrama de mogelijkheid in een opgevoerd persoonlijk drama te experimenteren met nieuwe gedragsalternatieven in de toekomst. Daar waar psychoanalyse zich beperkt tot een 'verticaal' contact met een 'alwetende' psychotherapeut, speelt psychodrama zich af in een therapiegroep waarin groepsleden een rol vervullen in het opgevoerde drama. Naast personen kunnen daarbij ook abstracte constructen uit het probleemsysteem een rol krijgen, zoals 'de vrijheid' of 'het geluk'. De rolspelers heten *representanten*, stand-ins of ook wel antagonist. De probleemhebber wordt *protagonist* genoemd

en is de enige die zichzelf is in het opgevoerde drama. De protagonist is degene die het meest representatief is voor het thema dat op dat moment speelt in de therapiegroep. Psychodrama blijkt probleemhebbers bewuster te maken van de effecten van gedragsalternatieven op hun relaties met de personen uit hun werkelijke probleemsituatie en de rol die belangrijke abstracte constructen daarin spelen.

2.3. *Wat is nieuw aan de systeemopstelling?*

De systeemopstelling bouwt voort op een verschijnsel dat in psychodrama *surplus reality* wordt genoemd: de representanten krijgen het gevoel dat iets echt hier en nu gebeurt en zij vergeten dat zij spelers in een drama zijn (Moreno, 1946, 1959, 1962). Terwijl uitingen van representanten binnen psychodrama ‘slechts’ een stimulus voor de probleemhebber zijn - die waar of niet waar kunnen zijn -, worden deze uitingen binnen de systeemopstelling gezien als een waarheid die zich openbaart vanuit het opgestelde systeem. Waar het in psychodrama gaat om experimenteren met nieuwe gedragingen, wil de systeemopstelling oorzaken en effecten van mogelijke oplossingen op het geheel laten zien. Terwijl binnen psychodrama de *regisseur* of *director* (zoals de facilitator meestal wordt genoemd in psychodrama) in overleg met de probleemhebber bepaalt hoe de representanten zich moeten gedragen, werken facilitators van een systeemopstelling vanuit de lichaamservaringen die de opstelling bij representanten, publiek en hen zelf oproept. Een meer zichtbaar verschil is dat psychodrama gebruik maakt van stoelen, tafels en dergelijke, terwijl de systeemopstelling zich beperkt tot het werken met representanten van constructen die worden opgesteld in een lege ruimte. Bovendien maakt de probleemhebber zelf in een systeemopstelling geen deel uit van het drama dat zich ontwikkelt vanuit de systemische projectie-opstelling. Er wordt vaak wel een representant voor de probleemhebber opgesteld in de systeemopstelling, maar vaak ook niet. De figuur geeft enkele belangrijke termen binnen de psychodrama weer.

<i>Protagonist</i>	Probleemhebber die het meest representatief is voor het thema dat op dat moment speelt in de therapiegroep en zichzelf is in het opgevoerde psychodrama
<i>Representanten</i>	Personen uit het publiek die rollen vervullen van personen of abstracte constructen uit het ervaren probleemsysteem
<i>Surplus reality</i>	Gevoel van representanten dat iets echt hier en nu gebeurt en dat zij vergeten dat zij spelers in een drama zijn

Figuur 1. Psychodrama terminologie.

2.4. *Onderzoek naar systeemopstelling*

Exploratieve onderzoeken hebben aangetoond dat de systeemopstelling een goed instrument is voor managers om probleemsituaties en actiemogelijkheden daarbinnen te verhelderen (Wessler e.a., 2003; Gminder, 2005, 2006; Roevens, 2005). Daarnaast maken deze studies duidelijk dat de techniek pas aan het begin van een methodologische discussie staat en dat elke facilitator zijn eigen manier heeft om de

techniek toe te passen. Onderzoek door Schlötter (2005) toont aan dat opgeroepen emoties bij representanten vanuit de diverse posities binnen de opstellingsconfiguraties onafhankelijk zijn van geslacht, leeftijd en andere persoonskenmerken van de mensen die als representant fungeren.

2.5. Toepassing op merkvragestukken

Het denken over niet-menselijke objecten als menselijk wordt *antropomorfisme* genoemd (Riezebos, 2001; Freling and Lukas, 2005; Van Rekom e.a., 2005). Met name de metafoer van 'het merk als persoon' wordt veel gebruikt in merkonderzoek, omdat ze het denken erover makkelijker en leuker maakt: 'Is het merk jong of oud?', 'Is het een man of een vrouw?', etc. (Seguela, 1982; Aaker, J. 1997; Franzen e.a., 1999, 2002). Merkpersoonlijkheid is eigenlijk niets anders dan de projectie van menselijke kenmerken, waardoor mensen hun relaties met het merk beter kunnen bepalen. Daarnaast is denken vanuit positioneringsdiagrammen, perceptuele kaarten, merkruidten - en hoe ze verder ook genoemd worden - gebruikelijk binnen marketing (Zwart, 1996; Franzen e.a., 1999, 2002, 2006). Bovendien is er veel belangstelling voor het zogenoemde zachte systeembenaden, waarin de systeembenaden wordt gezien als een metafoer, een manier om over merken en hun elementen na te denken (Geursen, 1994/1999; Franzen e.a., 2002; Van der Vorst, 2004). De ervaring met antropomorfisme, positionering en de zachte systeembenaden binnen marketing bij het denken over merken maakt de toepassing van de techniek van de systeemopstelling op merkvragestukken voor de hand liggend. De volgende paragraaf beschrijft de procedure van de systeemopstelling zoals deze is gehanteerd door de facilitator binnen het onderzoek om merkvragestukken te identificeren, kortweg *merkopstelling* genoemd.

2.6. Hoe gaat een merkopstelling?

De merkopstelling is dus de toepassing van de techniek van de systeemopstelling om merkvragestukken te verhelderen. De procedure bestaat uit drie fasen: de dialoog, de projectiefase en de visiefase.

2.6.1. Dialoofase

Een merkopstelling begint met een dialoog tussen de facilitator en een merkverantwoordelijke over een ervaren probleemsituatie en welke constructen (factoren of -groepen van - personen; zie ook Kelly, 1955) daarin een belangrijke rol spelen. Deze dialoog vindt plaats in het bijzijn van een publiek. Bij het bepalen van de kernconstructen let de facilitator sterk op de lichamelijke reacties van de merkverantwoordelijke bij het noemen van constructen. Ze eindigt met een 'contract': overeenstemming tussen probleemhebber en facilitator over de centrale onderzoeksvrage en een globaal plan van aanpak. Figuur 2 toont een foto van een dialoofase. In het kader van de privacy van de merkverantwoordelijke uit de illustratieve case study in dit artikel, is een foto genomen uit een andere merkopstelling dan degene die in dit artikel wordt beschreven.



Figuur 2. Dialoofase.

2.6.2. Projectiefase

Vervolgens kiest de merkverantwoordelijke intuïtief - dus op gevoel - mensen uit het publiek om de rol van de kernconstructen in het vraagstuk op zich te nemen. Dit noemen we de *constructprojectie*, omdat hij of zij de kernconstructen projecteert op mensen uit het publiek (zie Figuur 3a). De personificaties van deze constructen worden *representanten* genoemd. Het aantal opgestelde constructen is idealiter zeven plus of min twee (zie Miller, 1956).

Vervolgens plaatst hij of zij deze gekozen representanten intuïtief in de ruimte ten opzichte van elkaar (zie Figuur 3b). Dit resulteert in een *systeemprojectie* omdat het een ruimtelijke metafoor is van zijn of haar perspectief op de ervaren probleemsituatie (zie Figuur 3c). Deze fase bestaat dus uit twee delen: in de constructprojectie drukken merkverantwoordelijken hun emoties uit ten aanzien van de belangrijkste factoren of (groepen van) personen die een rol spelen in het vraagstuk en in de systeemprojectie geven ze hun emoties weer ten aanzien van de relaties tussen deze kernconstructen.



3a. Constructprojectie.

3b. Plaatsing constructen.

3c. Systeemprojectie.

Figuur 3. Projectiefase.

2.6.3 Visiefase

De manier waarop de representanten ten opzichte van elkaar zijn opgesteld, genereert emoties bij de representanten, de facilitator zelf en (in mindere mate) bij het publiek. Een getrainde facilitator neemt deze niet alleen waar bij zichzelf, maar ook bij de representanten en het publiek. Ter controle vraagt de facilitator aan de representanten hoe ze zich voelen, tot wie ze zich aangetrokken voelen en van wie ze meer afstand zouden willen nemen. Hij werkt vervolgens met deze emoties als representatief voor de relaties tussen de kernconstructen in het vraagstuk van de probleemhebber. Daarnaast biedt de facilitator in deze fase de merkverantwoordelijke de mogelijkheid om enkele alternatieve constructen voor de oplossing van het vraagstuk in de opstelling te brengen om het oplossingsgerichte denken te stimuleren. Tot slot

probeert de facilitator samen met de merkverantwoordelijke te achterhalen onder welke voorwaarden de alternatieve oplossingen de relaties tussen de representanten zullen verbeteren, resulterend in een visie-opstelling. [Omdat de visiefase ‘slechts’ het vervangen van bestaande en inbrengen van nieuwe constructen betreft, is hiervan geen aparte foto opgenomen.] Met deze beschrijving van de visiefase, sluiten we de beschrijving van de merkopstelling af en gaan we over naar het onderzoeksproject dat naar de bruikbaarheid ervan heeft plaats gevonden.

3. ONDERZOEKSPROJECT BRUIKBAARHEID MERKOPSTELLING

3.1. *Meervoudige case study*

Drie merkopstellingenconferenties voor marketingexperts vormen de kern van het onderzoeksproject naar de bruikbaarheid van de merkopstelling, omdat nieuwe onderwerpen ondersteuning van experts uit het veld vragen (Kerlinger en Lee, 2000; Neumeier, 2003; Remenyi e.a., 2005). Daar verschijnselen ervaren meer begrip opwekt dan daarover lezen (Miles en Huberman, 1994; Gummesson, 2000) zijn marketingexperts uitgenodigd om de bruikbaarheid van de techniek zelf te ondervinden. De steekproef onder experts kenmerkte zich als een theoretische sneeuwbalbenadering (Smaling, 2000; Baarda, 2001; Mason, 2002). Elke manager, adviseur, onderzoeker en academicus die belangstelling toonde om in het marketingexpertforum plaats te nemen door de *forum-conferentie* bij te wonen was van harte welkom. Aan experts werd niet alleen gevraagd om collega's mee te nemen, maar ook om merkverantwoordelijken van erkende merken uit te nodigen om te kijken of deze techniek hun merk vraagstuk zou kunnen verhelderen. Nieuwe technieken moeten namelijk hun relevantie tonen op problemen uit de werkelijkheid (Checkland en Scholes, 1992/2005; Senge, 1990/1992). De eerste forum-conferentie vond plaats in november 2002. Op verzoek van de facilitator werden zes ‘ervaringsdeskundigen’ op deze conferentie uitgenodigd: mensen die de techniek al vaker hadden meegemaakt. Dit is in lijn met wat gebruikelijk is bij brainstorming (Osborn, 1957; Rickards, 1974; Proctor, 1999/2004).

Op de 2002 forum-conferentie stelden drie merkverantwoordelijken hun vraag op: naast de twee ruim van tevoren geplande, was er nog ruimte voor één ‘last minute’ case. De tweede en de derde forum-conferenties vonden plaats in oktober 2003, respectievelijk november 2004. Daarin deden beide keren twee merkverantwoordelijken een opstelling. In totaal vonden er dus 7 cases in deze zogenoemde forum-setting plaats. Omdat aanwezigheid van experts uitkomsten zou kunnen beïnvloeden (Furnham, 2000; Kerlinger en Lee, 2000; De Ruyter & Scholl, 2001) zijn naast de forum-setting nog drie andere settings onderzocht. Bij een tweede setting bestond het publiek uit leken op merk- en marktonderzoekgebied (*leken-setting*: 8 cases), een derde setting liet alleen merkverantwoordelijken toe die zelf een vraagstuk wilden opstellen (*merkverantwoordelijken-setting*: 9 cases) en in een vierde vonden de opstellingen plaats onder leiding van een andere facilitator (*facilitator-setting*: 8 cases). De onderzoeksmethode is dus een meervoudige case study (Miles

en Huberman, 1994; Yin, 1994; Van Aken, 2004, 2005) van in totaal 32 cases: 32 merkverantwoordelijken die een merkopstelling deden om een merkprobleem te identificeren. De uitkomsten van de vier settingen bieden de mogelijkheid een uitspraak te kunnen doen over de ecologische validiteit van de merkopstelling (Neal en Liebert, 1986; Maso en Smaling, 1998; Kerlinger en Lee, 2000).

Een replicatiestrategie maakte deel uit van het project (Swanborn, 1993; Miles & Huberman, 1994; Kerlinger & Lee, 2000). In dat kader kregen de merkverantwoordelijken de gelegenheid om twee merkopstellingen te doen. Daarvan hebben vijf van de 32 merkverantwoordelijken gebruik gemaakt. Het project zou ook een ongecontroleerd experiment (Zwart, 1996; Remenyi e.a., 1999/2005; Verhage, 2001) kunnen worden genoemd, omdat de interventie beperkt was tot het meten van de gevolgen van de merkopstelling; er is niet 'gemanipuleerd' met een experimentele variabele.

3.2. Conceptualisatie bruikbaarheid

Er is geen algemeen geaccepteerde manier om de bruikbaarheid van (nieuwe) kwalitatieve probleemidentificatie-technieken te meten. Bovendien heeft bestaand onderzoek ernaar nogal eens een wat (te) reclame-achtig karakter omdat ze commercieel worden gebruikt (De Ruyter & Scholl, 2001; Rickards, 2003). Het project bestudeert de bruikbaarheid van de techniek op basis van diverse dimensies binnen de twee algemeen erkende bruikbaarheidscategorieën: validiteit en betrouwbaarheid (De Groot, 1966; Dassen en Keuning, 1997; De Ruyter & Scholl, 2001). Dit artikel richt zich specifiek op inhoudsvaliditeit en test-hertest betrouwbaarheid.

Inhoudsvaliditeit (De Groot, 1966; Dassen en Keuning, 1997; Sireci, 1998) is in het project geconceptualiseerd als de mate waarin de merkopstelling in staat wordt geacht om te beantwoorden aan haar doel: identificatie van het merkvragestuk. Dit wordt ook wel *face validiteit* genoemd (Zwart, 1996; Dassen & Keuning, 1997; AMA-webdefinitielijst). Deze definitie van inhoudsvaliditeit past ook op het vaak gebruikte begrip *effectiviteit* (Checkland & Scholes, 1992/2005; Swanborn 2002; Kuhry & Pommer, 2005) in de zin van de mate waarin het gestelde doel wordt bereikt. Ook sluit deze definitie aan op het begrip *relevantie* (De Leeuw, 1993; Baarda, 2001; Zikmund, 2003) in de betekenis van verhelderen van vragen.

We zouden het project ook een *productevaluatie* kunnen noemen (Swanborn, 1993, 2002; Baarda, 2001), omdat het gaat om de mate waarin het ervaren probleem is geïdentificeerd. Het project is een vorm van evaluatie-onderzoek is waarin de waarde c.q. effectiviteit van de interventie wordt bepaald.

De meningen van de merkverantwoordelijken en de marketingexperts over de inhoudelijke validiteit (c.q. effectiviteit of relevantie) zijn triangulair gegenereerd door middel van een transcriptie van de video-opnamen van de merkopstelling, een vragenlijst direct na afloop van elke opstelling (o.a. met vragen over de gegenereerde inzichten), een evaluatieronde aan het slot van de dag (groepsinterview rond de vraag 'Graag een korte reactie op je ervaringen met de merkopstelling') en een e-mail vragenlijst de dag erna (met als kernvraag het aantrekkelijke en onbevredigende van

de ervaren merkopstellingen als een algemene indicatie van bruikbaarheid naast een aantal specifieke vragen). Daarnaast kwamen de ‘opstellers’ uit merkopstellingenconferenties terug voor een reflectie op hun opstelling in het middagedeelte van de 2003 of 2004 forum-conferentie. De meting van de inhoudvaliditeit is dus kwalificerend van aard.

Doordat vijf merkverantwoordelijken twee vraagstukken opstelden, kon van deze merkopstellingen de *test-hertest betrouwbaarheid* worden bepaald (Peter, 1977, 1979; Zwart, 1996; Dassen & Keuning, 1997). Deze is geoperationaliseerd als de mate waarin de relaties tussen twee vergelijkbare constructen overeenkomen in twee soortgelijke opstellingen.

Ze is daarbij systemisch (holistisch, kwalificerend, als ‘Gestalt’) en analytisch (reductionistisch, kwantificerend) gemeten (Geursen, 1994/1999; Verschuren, 2003; Van Aken, 2005). De *systemische meting* van de test-hertest betrouwbaarheid vond plaats door het vergelijken van de twee opstellingen op de verhaallijn en op de hefboom-constructen die volgens de merkopstelling het merksysteem zouden kunnen verbeteren.

In het kader van de *analytische meting* van de test-hertest betrouwbaarheid zijn de twee merkopstellingen volledig uitgeschreven. Daarna zijn van de constructen die in beide opstellingen door de merkverantwoordelijke zijn opgesteld, alle uitspraken en non-verbale uitingen van de representanten van deze constructen geanalyseerd op de aard van de relaties met de andere constructen. Vervolgens is op basis van alle uitingen van de representanten de aard van de relatie gescoord op een 5-puntschaal van een zeer positieve relatie (++) tot een zeer negatieve relatie (--). Deze analyse bleek eenduidig tot dezelfde score te leiden tussen twee onafhankelijk opererende beoordelaars. De methodiek achter de eerste fase scores is aangegeven in Tabel 1.

Tabel 1. Relatiescores bij test-hertest betrouwbaarheid.

De uiting van een representant van een construct ten aanzien van een ander construct geeft aan dat deze representant de aard van de relatie ervaart als ...				
++ = zeer positief	+ = redelijk positief	0 = neutraal	- = redelijk negatief	-- = zeer negatief

In de tweede analysefase zijn de relaties vergeleken tussen de constructen die in de beide opstellingen in beeld zijn gebracht door de merkverantwoordelijke. Wanneer de aard van de relatie met een andere representant van een construct in beide opstellingen een gelijke score hadden, bijvoorbeeld beide ‘++’ of beide ‘--’, dan kreeg de relatie tussen deze twee constructen een score van ‘2’. Een score van ‘-2’ geeft daarentegen weer dat de aard van de relaties in de beide opstellingen sterk verschilde. Ook het tweede deel van deze analyse bleek eenduidig tot dezelfde score te leiden tussen de twee onafhankelijk opererende beoordelaars. De scoremethodiek achter de tweede fase in de analytische test-hertest betrouwbaarheid wordt weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2. Vergelijking relatiescores bij test-herstest betrouwbaarheid.

Score	De ervaring van de aard van de relatie door de representant van een construct met een ander construct ...
2	komt in de twee merkopstellingen volledig overeen: beide scoren '++', beide '+', beide '0', beide '-', of beide '--'
1	is in de twee merkopstellingen van dezelfde aard: waar de relatie in de ene opstelling '++' scoort, scoort deze in de andere '+'; of daar waar de relatie in de ene opstelling '--' scoort, scoort deze in de andere '-'
0	is in de twee merkopstellingen van verschillende aard, maar dit verschil is beperkt tot een niveau: waar de relatie in de ene opstelling '+' scoort, scoort deze in de andere '0'; daar waar de relatie in de ene opstelling '-' scoort, scoort deze in de andere '0'
-1	verschilt in de twee merkopstellingen twee niveaus: waar de relatie in de ene opstelling '++' scoort, scoort deze in de andere '0'; daar waar de relatie in de ene opstelling '--' scoort, scoort deze in de andere '0'; of daar waar de relatie in de ene opstelling '-' scoort, scoort deze in de andere '+'
-2	verschilt in de twee merkopstellingen drie of vier niveaus: waar de relatie in de ene opstelling '++' scoort, scoort deze in de andere '-' of '--'; daar waar de relatie in de ene opstelling '-' scoort, scoort deze in de andere '+' of '++'.

De bruikbaarheid van de merkopstelling illustreren we aan de hand van MultiCopy, een mondiale franchisegever. Juni 2002 nam de marketingdirecteur - op aanraden van zijn organisatie-adviseur - deel aan een merkopstelling in een leken-setting. In deze setting ging het dus om een demonstratie van de merkopstelling met voornamelijk leken op het gebied van marktonderzoek en merken. In november 2002 nam hij vervolgens uit eigen beweging deel aan de forum-conferentie om zijn vraagstuk verder te identificeren. Zijn vervolgoopstelling maakt dat de test-herstest betrouwbaarheid kan worden gemeten. Bovendien reflecteerde de merkmanager voor een forum van marketingexperts in 2004, dus twee jaar na zijn opstellingen in 2002, wat het mogelijk maakt om een lange termijn perspectief met betrekking tot inhoudsvaliditeit te presenteren. Dat maakt deze case extra interessant.

4. DE MERKOPSTELLING VAN JUNI 2002

We beschrijven de merkopstelling van de marketingdirecteur van MultiCopy in de leken-setting van juni 2002 vanuit de drie fasen in de merkopstelling: de dialoog, de projectiefase en de visiefase.

4.1. Dialoog

De merkopstelling in de leken-setting van juni 2002 begint met een dialoog tussen de marketingdirecteur van MultiCopy en de facilitator in het bijzijn van een publiek dat geen kennis heeft van, of specifiek is geïnteresseerd in merken. Het publiek is afgekomen op het ervaren van een systeemopstelling onder leiding van de bekende

stysteemopsteller Jan Jacob Stam (Stam, 2001, 2004). Om te voorkomen dat de facilitator en het publiek reageren vanuit hun persoonlijke beeld van MultiCopy, noemt de directeur de naam van het merk niet in de dialoog. Hij vertelt wel dat zijn merk in de 70-er jaren is ontstaan als zelfstandig onderdeel van een warenhuis [de Bijenkorf]¹, in de 80-er jaren is omgevormd tot een franchise-organisatie en in de 90-er jaren een onderdeel is geworden van een grote mondiale keten van franchisediensten [Franchise Services Inc.]. Verder beschrijft hij dat de organisatie in Nederland daarna een kwantumsprong heeft gemaakt van de consumentenmarkt naar de zakelijke markt, en dat deze sprong succesvol is geweest: de franchisenemers genereren nu [2002] 90% van hun inkomsten uit de zakelijke markt. Hij beschrijft het huidige naamlogo van het bedrijf als bestaande uit een beschrijvend deel [MultiCopy] en een van oorsprong Engelstalige slagzin die de drie hoofdactiviteiten beschrijft [Drukwerk - Kopieën - Digitaal netwerk]. Het naamlogo in 2002 is weergegeven in Figuur 4.

MULTICOPY

DRUKWERK • KOPIEËN • DIGITAAL NETWERK

Figuur 4. MultiCopy naamlogo in 2002.

De marketingdirecteur formuleert zijn vraagstuk aan het slot van de dialoog als volgt: “Ervan uitgaande dat een verandering van de merknaam ongepast is vanwege zijn hoge herkenbaarheid, is het zinvol te onderzoeken of de huidige strapline (slagzin), die verbonden is aan de merknaam, nog steeds valide is. Anders gezegd: sluit deze aan bij de merknaam?”

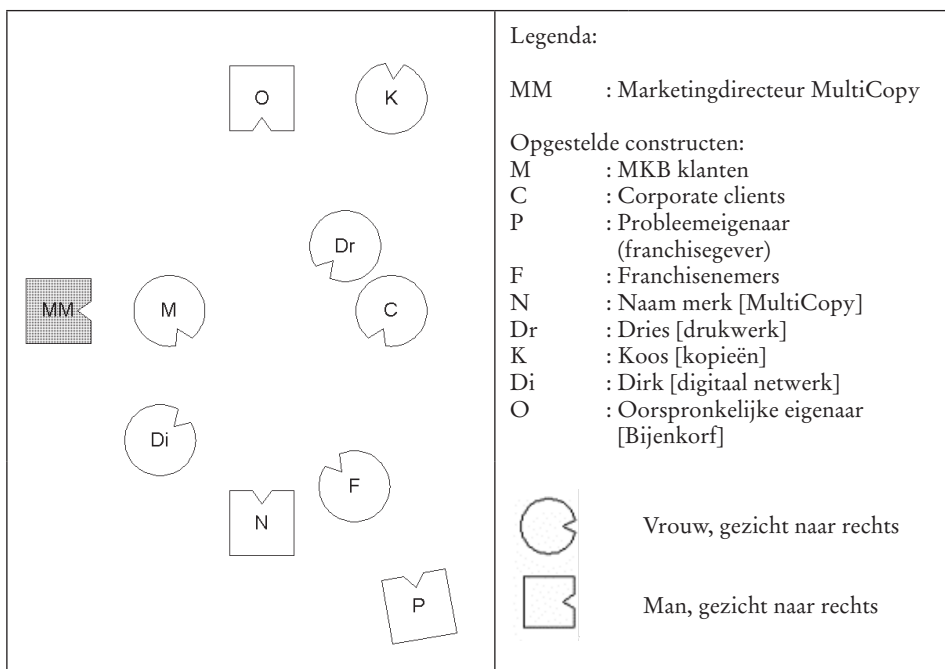
Voor alle duidelijkheid: de facilitator en de aanwezigen weten dus niet dat het naamlogo van MultiCopy ter discussie staat; alleen dat de merkverantwoordelijke zich afvraagt of zijn huidige naamlogo wel juist is. De dialoog sluit af met het benoemen van de meest belangrijke constructen - factoren en (groepen van) personen - die een rol spelen in het geformuleerde vraagstuk. Vanuit de vraagstelling zijn dat dus in ieder geval de merknaam en de drie bedrijfsactiviteiten zoals ze worden benoemd in de slagzin. Om te voorkomen dat aanwezigen het merk herkennen via de activiteiten, codeert hij ze; Dries [Drukwerk], Koos [Kopieën] en Dirk [Digitaal netwerk]. De nieuwe slagzin codeert hij als Dinie, maar een precies beeld heeft hij daarvan niet. Verder is volgens hem een belangrijke rol weggelegd in het vraagstuk voor de franchisegever, de franchisenemers, de MKB (midden- en kleinbedrijf) klanten en de ‘corporate clients’ (grote bedrijven).

4.2. Projectiefase

In de projectiefase kiest de marketingdirecteur intuïtief personen uit de aanwezigen om deze kernconstructen te vertegenwoordigen. Hij stelt vervolgens eerst de representant voor de MKB (midden- en kleinbedrijf) klanten en de merknaam op. Op verzoek van de facilitator stelt hij daarna de oorspronkelijke eigenaar [de Bijenkorf] op, omdat de representant van de MKB klanten gericht is op iets achter de merknaam.

Het in beeld brengen van de oorspronkelijke eigenaar [de Bijenkorf] waarden de representanten van de MKB klanten. Vervolgens plaatst hij de representanten van de corporate clients, de franchisegever (MultiCopy) en de franchisenemers in de ruimte. De representant van de franchisenemers vindt de representant van de franchisegever nogal bazig en deze bazigheid niet prettig. Als andere posities voor de franchisegever de situatie niet verbeteren, plaatst de facilitator de representant voor de franchisegever tijdelijk buiten de opstelling.

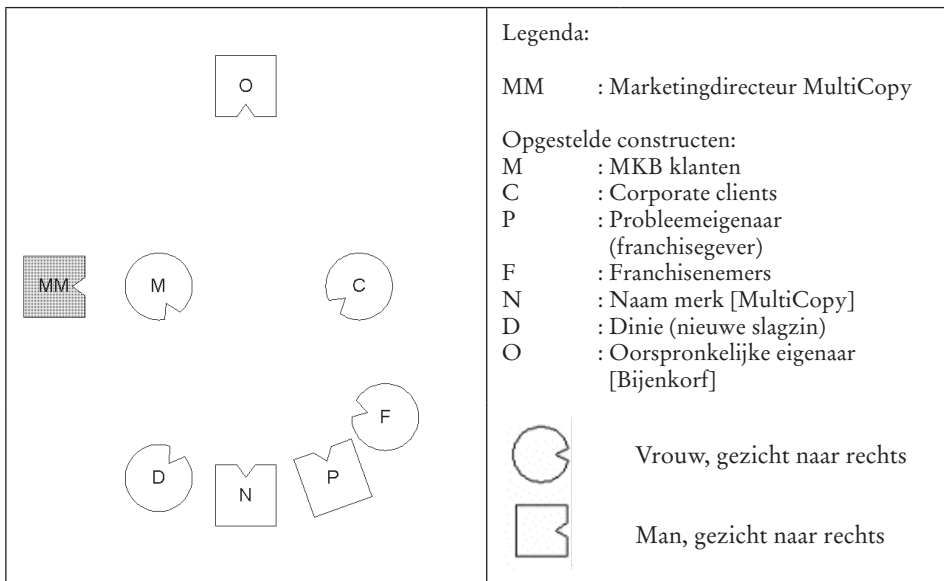
Vervolgens worden de representanten voor de gecodeerde elementen van de huidige slagzin opgesteld door de representant van de franchisegever: Dries [Drukwerk], Koos [Kopieën] en Dirk [Digitaal netwerk]. De representant voor Dries [Drukwerk] is een stabiele factor in de opstelling. De representant van de franchisegever blijkt Koos [Kopieën] 'liever kwijt dan rijk' en plaatst haar buiten de opstelling met haar rug naar de anderen toe. Geen van de andere representanten geeft aan een warm gevoel ten opzichte van Koos [Kopieën] te hebben en Koos zelf voelt zich volstrekt overbodig. De reacties op Dirk [Digitaal netwerk] zijn gemengd: de corporate clients reageren sterk negatief, maar de naam, de franchisegever en het MKB positief. De marketingdirecteur geeft aan de verschillende reacties op de slagzin duidelijk te herkennen. Figuur 5 toont de situatie zoals weergegeven door de systemische projectie-opstelling van juni 2002.



Figuur 5. Systemische projectie-opstelling in leken-setting van juni 2002.

4.3. Visiefase

In de visiefase van de merkopstelling in de leken-setting van juni 2002 worden de drie representanten van de slagzin uit de opstelling verwijderd en vervangen door een nieuwe, gecodeerd als Dinie (één representant). De representant voor Dinie (de nieuwe slagzin) wordt door de representant van de franchisegever op de positie van Dirk [Digitaal netwerk] geplaatst. Dinie voelt zich niet echt geaccepteerd, wat door de andere representanten wordt bevestigd. Vervolgens geeft de representant van de franchisenemers aan dat ze nu steun nodig heeft van de franchisegever. Daarop wordt de representant van de franchisegever tussen de representanten van de franchisenemer en de merknaam geplaatst. Dit blijkt een grote verbetering voor de opstelling. Dit maakt de marketingdirecteur duidelijk dat de relatie met franchisenemers kan verbeteren door acties waarbij de franchisenemers zich realiseren dat ze de franchisegever nodig hebben, zoals een nieuwe slagzin. Figuur 6 toont de visie-opstelling, tevens de oplossingsrichting die de juni-merkopstelling in de leken-setting de marketingdirecteur aanreikt: het updaten van de slagzin.



Figuur 6. Visie-opstelling in leken-setting van juni 2002.

5. DE MERKOPSTELLING VAN NOVEMBER 2002

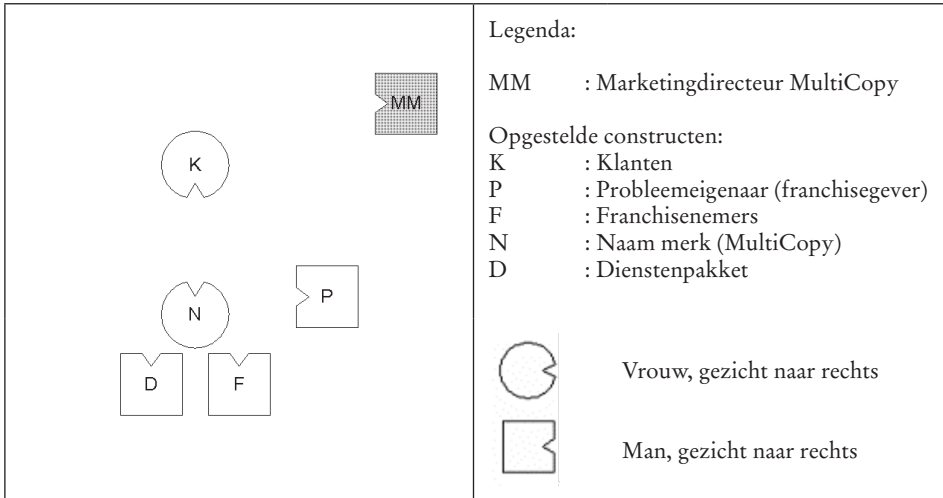
We beschrijven in dit gedeelte de merkopstelling in de forum-setting van november 2002. Dit doen we weer vanuit de drie fasen in de merkopstelling: de dialoog, de projectiefase en de visiefase.

5.1. *Dialoog*

Als de marketingdirecteur van MultiCopy in de forum-setting van november 2002 een vervolgoopstelling wil doen op zijn eerdere opstelling, beperkt de facilitator de dialoog tot het verwoorden van de vraag. Niet alleen omdat het de derde opstelling op deze dag is, maar ook om te voorkomen dat hij cognitief wordt beïnvloed door zijn eigen herinnering aan de vorige opstelling. De marketingdirecteur beschrijft zijn vraag als volgt: “Momenteel rijst de vraag of onze bedrijfsnaam nog wel helpt of dat deze onze business negatief beïnvloed. Nederlanders kennen onze merknaam, maar volgens onze franchisenemers worden we te veel in verband gebracht met slechts één activiteit en niet met onze totale product portfolio. Naar mijn idee is het niet de merknaam die hier een rol speelt maar meer het charisma dat we als bedrijf uitstralen en het verkoopgesprek. Uiteindelijk is de primaire vraag of de merknaam onze ontwikkeling ondersteunt of deze ondermijnt.” De constructen die de marketingdirecteur daarbij in beeld wil brengen zijn de (huidige) merknaam, het huidige dienstenpakket (het totale productportfolio), de klanten, de franchisenemers, de franchisegever en uiteindelijk natuurlijk de alternatieve merknaam, ook al heeft hij (ook deze keer) nog geen precies idee wat deze moet worden.

5.2. *Projectiefase*

De marketingdirecteur start de merkopstelling van november 2002 in de forum-setting met het positioneren van de representanten voor de merknaam, gevolgd door het dienstenpakket, de klanten, de franchisenemers en uiteindelijk de franchisegever. De representanten voor het dienstenpakket en de franchisenemers worden achter de merknaam geplaatst. De representant voor de franchisegever komt zijwaarts ten opzichte van het trio te staan, zodat hij alles kan overzien c.q. controleren. Figuur 7 toont de situatie zoals weergegeven in de systemische projectie-opstelling in de forum-setting van november 2002.

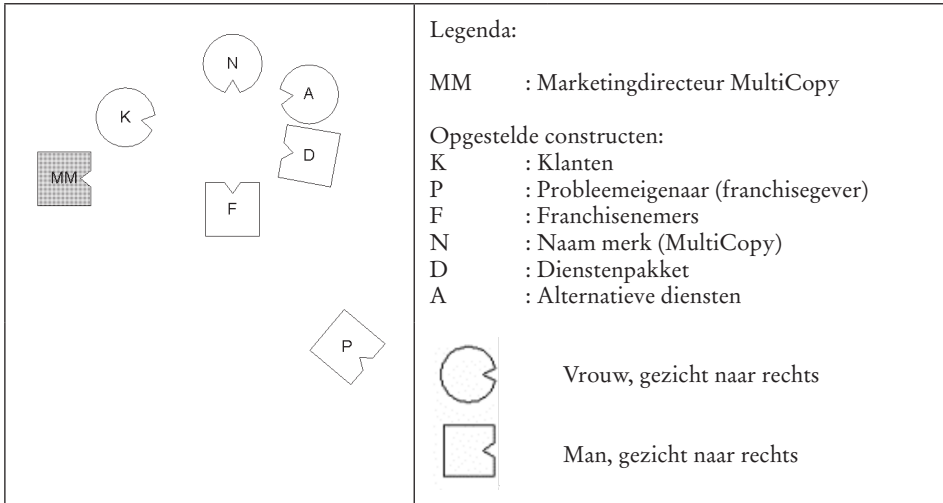


Figuur 7. Systemische projectie-opstelling in de forum-setting van november 2002.

De representant van de klanten voelt zich niet prettig en krijgt toestemming van de facilitator om meer afstand te nemen. Dit brengt onrust teweeg bij de andere representanten en een stevige discussie tussen de franchisegever en de franchisenemers. Als de merknaam naast de klanten gaat staan, wordt dit door iedereen als aangenaam ervaren. Dit interpreteert de marketingdirecteur als “de merknaam is natuurlijk ook meer het eigendom van de klant dan van de organisatie”. Als de facilitator de franchisenemers voor de klanten en de merknaam plaatst, komt het conflict tussen de franchisegever en de franchisenemers weer helemaal boven: volgens de franchisenemers ziet de franchisegever niet wat de behoeften zijn, terwijl andersom de franchisenemer reactief gedrag wordt verweten door de franchisegever.

5.3. Visiefase

De test met de alternatieve merknaam verslechtert de situatie verder. Op het moment dat de franchisegever de controle wil overnemen draait de facilitator hem om, wat de klanten en de franchisenemers als prettig ervaren. Zij vormen nu samen met de merknaam en het dienstenpakket een cirkel waarin ruimte is voor alternatieve diensten. Figuur 8 toont de visie-opstelling, de ‘oplossingsrichting’ die de november-opstelling weergeeft: “onderzoek naar een nieuwe merknaam heeft geen prioriteit, maar verder onderzoek naar de mogelijkheden om de relatie tussen franchisegever en franchisenemers te verbeteren is wel noodzakelijk”. Daarbij wil de marketingdirecteur ook onderzoeken hoe de franchisegever zich wat (meer) terughoudend kan opstellen bij de dagelijkse gang van zaken bij franchisenemers.



Figuur 8. Visie-opstelling in de forum-setting van november 2002.

6. UITKOMSTEN VAN DE MULTICOPY CASE STUDY

6.1. Inhoudsvaliditeit MultiCopy case study

De inhoudsvaliditeit geeft de mate weer waarin de merkopstelling het vraagstuk heeft verhelderd. Tot zijn grote verbazing heeft de marketingdirecteur van MultiCopy de uitingen van de representanten van de merkconstructen ervaren als in overeenstemming met de werkelijkheid. De opstellingen maakten hem duidelijk dat vooral onderzoek nodig was hoe de relatie tussen de franchisegever en de franchisenemers te verbeteren en hoe een update van de slagzin daaraan zou wel kunnen bijdragen en een update van de merknaam niet. In een intern document over het merknaambeleid van MultiCopy in december 2002 beschrijft hij bijvoorbeeld dat in de slagzin een verandering van de term ‘Kopieën’ naar de term ‘Printen’ hem valide lijkt, maar een merknaamwijziging niet. Zijn reflectie tijdens de 2004 forum-conferentie (dus twee jaar na de opstellingen) is te vinden in Tabel 3.

Tabel 3. Reflectie marketingdirecteur MultiCopy in merkopstellingsconferentie 2004.

Ik ben [...] directeur marketing van MultiCopy Nederland. Bij de meeste mensen wel bekend. Vandaar dat we ook anoniem de opstelling hebben uitgevoerd. [...] Een van de vragen die wij ons stelden is ‘De product-marktcombinatie die wij hebben, past dat nog bij ons? Is dat iets wat franchisenemers trekt? Het is namelijk een franchiseorganisatie. Je moet het dus met beleid doen en je kunt het niet in een tempo doen als met een filiaalbedrijf. Je moet aansluiting kunnen vinden bij de franchisenemers, bij de merkbeleving in de markt. De business-to-business markt waarin wij zitten, 95% is business to business, maakt dat de propositiebekendheid niet altijd even goed is. Een van de discussies die wij intern altijd hebben is of MultiCopy nog de steeds de juiste naam voor ons bedrijf. We kopiëren al jaren niet meer, digitaal drukken en dat soort dingen is ook al uit. Dus is MultiCopy nog de juiste naamgeving? En de print [slagzin] die er onderstaat - Kopiëren Drukwerk Digitaal netwerk - past die er nog bij?

Dat heb ik ingebracht in de opstelling. Ik had zelf ervaring met familieopstellingen. Ik weet wat het kan betekenen, wat voor inzichten het kan opleveren zonder dat het meteen antwoord opleverd. Ik heb een paar keer gehoord 'Is het nou waar wat je ziet?' Voor mij is alles waar wat ik zie, en alles waar wat ik voel. Het is aan mij om te bepalen wat ik ermee doe, net als bij media advies. Ik laat altijd prachtig campagnes doorrekenen voor tv en radio en dan krijg ik een advies. Een advies is een advies. Dat kun je opvolgen of niet. Vaak gaat er een gevoel overheen van 'Ik voel daar toch iets meer bij dan daar'. Zo zie ik dit ook. Je brengt iets in. Je krijgt een aantal inzichten, een soort film die zich voor je neus vertoont. Je kijkt ernaar, en ook al is het niet waar wat je ziet, toch geeft het je bepaalde inzichten en kan je er wat mee doen. Zo van 'Stel dat het nou wel waar zou zijn'. Stel dat die product-markt-combinatie nu absoluut niet meer bij mijn markt past of bij mijn bedrijf. Dat is een hypothetische vraag die ik kan gaan beantwoorden. Dat is denk ik ook je taak als marketeer. Alle antwoorden die je krijgt kun je interpreteren en ook alle vragen die nog niet gesteld zijn. Die zijn eigenlijk nog veel belangrijker. Zo kijk je. Je krijgt hier vragen die je zelf niet zo direct zou stellen. [...] Ik wil graag mijn blindspots weten en voor de rest heb ik wel een omgeving waarin ik kan sparren. Hier zie ik een aantal blindspots.

Dus ik heb die opstelling ingebracht, anoniem, en ik had ze Dirk, Piet en Koos genoemd. [...]. Voor je ogen ontspint zich een film die je eigenlijk al weet: Kopieën, Koos was dat - What is in a name? - voelde zich niet begrepen; niet één keer maar twee keer. Ja, denk je dan, kopiëren doen we al niet meer. Dan had je Piet nog - Printen -. Die hing er nog wel een beetje bij. Met printen - dat weten we - daar kun je de oorlog niet mee winnen. Het is een commodity product. Iedereen kan printen. Ze printen op de gang. Daar maak je het onderscheidende vermogen niet meer mee. En dan het digitaal netwerk [Dirk]. Vijf, zes, zeven jaar geleden hadden we al een digitaal netwerk met 1100 vestigingen over de hele wereld. Die hadden we al gekoppeld aan elkaar. Voor het Internet tijdperk was het een prachtige oplossing voor klanten. Toen kwam Internet op en van het digitaal netwerk moest je dus afscheid nemen, want die term werd een hol begrip. Die hebben we geswitched naar digitale diensten: document management, scannen, video, dat soort dingen. Die noemde ik Diny en die werd erg belangrijk.

Ik heb een PowerPoint gemaakt van de eerste opstelling [de juni-opstelling in de leken-setting]. Ik zat er gisteravond nog naar te kijken van 'Ja, zo is het ook geworden'. Printen, drukwerk, dat hing en hangt er nog steeds bij. Wat ik ook zie is dat de franchisenemers en de franchisegever dichter bij elkaar zijn gekomen, mede geholpen door de recessie. [...] We zijn er nog niet, maar je ziet wel dat het toch die kant opgaat. Dus ik weet niet, maar was het een science fiction film wat we 2 jaar geleden hebben gezien? Of ik nu direct concreet antwoord heb gekregen? Nee. Het geeft wel een hunch, een onderbuikgevoel, een idee van 'Ja, ik zou ermee kunnen leven als deze film waar is geworden'. Dan ga je ook droomleven of je gaat je gedachten vorm geven en je gaat intuïtief misschien beslissingen nemen op basis van wat je gezien hebt in de opstelling. [...] Je hangt er een beetje boven. Je kijkt naar datgene dat er gebeurt alsof je boven een stad zweeft. Je ziet dat stratenplan. Je ziet daar een monument staan, waar de uitgaanscentra zijn, en van daar kan ik biertje gaan halen en daar kan ik iets cultureels. Het geeft je nog geen antwoord hoe je het moet gaan doen. Maar op het moment dat je weer met je beide benen op de grond staat, dan heb je wel die plattegrond voor je neus, en waar je nog wel mee moet worstelen. Dus als ik morgen weer thuis ben en op mijn werk, dan moet ik wel weer door alle straatjes heen om te komen waar ik wil zijn. Zo zie ik het ook. Het is een hulpmiddel, een plattegrond, waar of niet waar. Maar het geeft wel inzicht.

Het aangepaste naamlogo in 2004 is weergegeven in Figuur 9. Daarin is te zien dat in de slagzin de term 'digitaal netwerk' is vervangen door 'digitale diensten'.

MULTICOPY

DRUKWERK • KOPIEEN • DIGITALE DIENSTEN

Figuur 9. MultiCopy naamlogo in 2004.

Tabel 4 toont een overzicht van de scores met betrekking tot de inhoudsvaliditeit volgend uit de desbetreffende vragen direct na de merkopstelling zoals ingevuld door de niet-representerende marketingexperts in november 2002. [De representerende marketingexperts hadden een vragenlijst gekregen met het oog op hun ervaringen als representant, maar we beperken ons in dit artikel tot de inhoudsvaliditeit en de test-hertest betrouwbaarheid.]

Tabel 4. Overzicht inhoudsvaliditeitscores van de 10 niet-representerende marketingexperts.

Vragen over inhoudsvaliditeit	positief	negatief	neutraal of geen antwoord
Formuleer het antwoord op de onderzoeksvraag van de merkmanager vanuit jouw perspectief	9	0	1
Kun je je vinden in dit antwoord? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?	7	1	2
Heeft de techniek volgens jou toegevoegde waarde t.o.v. de bestaande methoden en technieken? Zo nee, waarom niet? Zo ja, waarin ligt de toegevoegde waarde bij deze onderzoeksvraag?	10	0	0

Tabel 4 geeft aan dat 9 van de 10 observerende marketingexperts direct na afloop van de merkopstelling in staat waren vanuit de merkopstelling een antwoord op de voorlopige onderzoeksvraag van de marketingdirecteur te formuleren, waarbij 7 van de 10 aangaven dat de merkopstelling het probleem volgens hen correct identificeerde. Alle 10 vonden dat de techniek toegevoegde waarde had ten opzichte van bestaande methoden en technieken. De uitkomsten in de vragenlijst direct na afloop van de opstelling en de evaluatieronde aan het slot van de conferentie waren soortgelijk. De waardering voor de merkopstelling ligt met name in de emotionele wijze waarop ze de relaties tussen de diverse partijen die een rol spelen binnen merkvragestukken kan verhelderen, zoals verwoord door bijvoorbeeld Jan Bunt in de evaluatieronde van de november 2002 merkopstellingenconferentie (zie Tabel 5).

Tabel 5. Reflectie Jan Bunt in evaluatieronde merkopstellingenconferentie 2002.

Laat ik zeggen dat ik blij was dat ik erbij was vandaag. Ik vind het een wonderbaarlijk fenomeen waar ik vandaag mee geconfronteerd wordt. Je hebt mijn wereld daarmee wel op zijn kop gezet. Ik ben er tot nu toe vanuit gegaan dat als je een zinvolle dialoog wilt hebben, dan moet je op zijn minst de mensen geweldig goed informeren. En het moeten problemen zijn waar ze eigenlijk toch al wakker van lagen. En dan moet er op zijn minst ook een begrijpbare probleemstelling zijn met handen en voeten. En dan is het ook wel fijn dat die mensen niet al te lekerig in het proces staan maar een beetje professionaliteit op dat punt hebben. En dan ben ik vandaag geplaatst in een situatie, waarin we heel bewust in een soort rol zijn geplaatst waarbij we zonder kennis en ervaring, begeleidt door een meneer die begon met te zeggen dat hij een geweldige leek was met merken. Toen het begon vond ik het al knap dat de mensen daar gingen staan en dat die mensen ook ontzettend betrokken werden en geweldig geïnvolveerd en schouderchokkend daar stonden. [...] De techniek is met name sterk in wat zijn nu eigenlijk de relevante elementen in mijn probleemstelling en heb ik ook behoefte om die op te delen in subelementen, waar houdt het op en waar begint het dan, en heb ik wel voldoende nagedacht over al die relaties die er tussen die elementen zouden kunnen bestaan. Dat is ook steeds een beetje de aha-erlebnis die ik merkte bij de mensen. [...] Dus ik denk dat de methode daar heel behulpzaam kan zijn en dan neem ik graag voor lief dat die mystiek achter dat gedrag van die participanten. Ik ben toch wel heel erg nieuwsgierig. Ik vind dat je daar toch wel een groot stuk van je onderzoek daaraan moet wijden, om toch ook iets meer in verklarende zin op dit punt bij te dragen. [...] Het is toch heel erg wonderbaarlijk wat hier gebeurd is vandaag. Jij (representant franchisegever) bent toch een fantastisch voorbeeld van een man die zegt, "Potverdorie, nou ben ik toch de eigenaar van die franchiseformule en dan zijn daar van die grote idioten die zeggen dat ik daar niks mee te maken heb. Nou, dan spring je natuurlijk uit je vel, maar je bent het natuurlijk helemaal niet."

In de e-mailvragenlijst was de beantwoording van het (on)aantrekkelijke van merkopstellingen overeenkomstig de reacties in de vragenlijst direct na afloop van de MultiCopy-opstelling en de evaluatieronde. Tabel 6 en 7 geven de meningen van negen aanwezige marketingexperts.

Tabel 6. Aantrekkelijke van de november 2002 merkopstellingen.

Respondent	Aantrekkelijke van de november 2002 merkopstellingen
Pim Asselbergs	Wat mij vooral is opgevallen is dat mensen die volledig onbekend zijn met het onderwerp en de organisatie, kennelijk 'informatie' kunnen genereren die de probleemeigenaar waardevol vindt. Het verschaft een breder framework om verder te denken, een minder rationeel framework ook.
Giep Franzen	Ik was verrast door het feit dat personen zich in abstracte entiteiten kunnen inleven
Goos Geursen	Je project zelf: je hebt het toch maar mooi voor elkaar gekregen om dat allemaal te regelen met al die mensen. De bereidheid en inzet van Jan Jacob Stam
Harm Hartman	Het idee om gebruik te kunnen maken van alle mensen om relaties in kaart te brengen. Ik zie hier een praktische toepassing bij interne (brainstorm) sessies bij klanten. Het gaat mijns inziens vooral om relaties
Ed Peelen	Is een rijkere taal dan het woord; het ontdekken van opstellingen die positief aanvoelen voor iedereen
Rik Riezebos	De manier waarop je op een geheel unieke wijze informatie blootlegt
André Soff	Dat het systeem als geheel wordt onderzocht; de intuïtieve/ onderbewuste kant ervan; de mogelijkheid tot experiment/ simulatie zoeken naar oplossingen
Marie-Lou Witmer	Het idee om gebruik te kunnen maken van alle mensen om relaties in kaart te brengen. Het naar voren komen van emotionele relaties betreffende de onderzochte merken
Gerard Wolfs	Het combineren van twee "werelden", waardoor er weer een geheel nieuw inzicht wordt verkregen over het belang en de waarde van merken.

Tabel 5, 6 en 7 maken duidelijk dat de aanwezige marketingexperts de merkopstelling met name waarderen om de emotionele wijze waarop ze relaties kan verhelderen tussen de diverse partijen die een rol spelen binnen merkvragestukken. Onbevredigend vinden veel experts de betrouwbaarheid van de techniek en daarmee samenhangend het gedrag van de aanwezige 'ervaringsdeskundigen' met de systeemopstelling: In hoeverre zou een nieuwe opstelling met andere representanten wel dezelfde uitkomsten genereren? Dit is een van de redenen waarom we in het merkopstellingenproject expliciete aandacht zijn gaan besteden aan de test-herstest betrouwbaarheid.

Tabel 7. Onbevredigende van de november 2002 merkopstellingen.

Respondent	Onbevredigende van de november 2002 merkopstellingen
Pim Asselbergs	[...] Als het aan mij ligt zou ik aan deze systemische benadering nooit het label onderzoek hangen [de merkopstelling had in 2002 de naam 'systemisch merkonderzoek']. Wanneer marketeers het woord onderzoek horen wordt de methode direct geplaatst binnen de onderzoeksmethoden en -technieken die men kent, op dit moment gebruikt, met de daaraan verbonden verwachtingspatronen. Die verwachtingspatronen bestaan dan vooral uit "een bruikbaar, nuttig antwoord op het geformuleerde probleem (tegenwoordig gelabeld als "insight"), aangevuld met aanbevelingen die richtinggevend zijn voor de te kiezen oplossing. Voorzover ik kan bekijken zal een dergelijke output niet resulteren uit jouw benadering. [...]
Giep Franzen	Het blijft zeer persoonsafhankelijk. Wat levert een replicering op?
Goos Geursen	De wetenschappelijke dwang en de kritische blik van bepaalde beoordelaars die de stemming beïnvloedden
Harm Hartman	De 'over-acting' van sommige 'gele bordjes' [de ervaringsdeskundigen met de systeemopstelling (zie 2.1) droegen gele naambordjes] verstierde mijns inziens de cases. [...] De achtergrond van de representanten wordt niet uitgediept, want alles heeft mijns inziens te maken met de actoren zelf: [...] Waarom was de MultiCopy klant zo down (iets in HAAR verleden)?
Ed Peelen	In hoeverre bepaalt het gedrag van de personen (denk aan het product in de eerste casus [gerepresenteerd door een ervaringsdeskundige]) het verloop en de uitkomsten? Ik mis ook de onderbouwing van uitkomsten
Rik Riezebos	Ik ben bang dat het resultaat heel erg afhankelijk is van de personen die er staan. Mensen die geen relatie met het merk/product hebben, leveren volgens mij info die niet altijd even goed bruikbaar is.
André Soff	De uitkomsten zitten bij de opdrachtgever in haar buik. Hoe kan je de learnings overbrengen/bewaren?
Marie-Lou Witmer	Het is een momentopname, waar je dan verder geen inzicht meer in krijgt als deelnemer aan het onderzoek. Interessant zou zijn om reacties te krijgen op de uitkomsten van betrokkenen die niet aanwezig zijn. [...]
Gerard Wolfs	Onbevredigend is het woord niet ,maar de inzet van "professionelen" [ervaringsdeskundigen] vond ik eigenlijk jammer omdat mins inziens een bepaalde spontaniteit verloren gaat en volgens mij daarmee een stuk creativiteit. De kans is groter dat het daardoor een sturend karakter krijgt.

6.2. Test-hertest betrouwbaarheid

We maken bij het analyseren van de test-hertest betrouwbaarheid als 'de mate waarin een opstelling met andere representanten dezelfde uitkomsten geeft' onderscheid tussen de systemische en analytische meting. Test-hertest betrouwbaarheid is *systemisch* geoperationaliseerd als de mate waarin de verhaallijnen van de beide opstellingen en de daarin voorkomende hefboom-construct(en) overeenkomen in twee soortgelijke opstellingen. Voor de systemische test-hertest betrouwbaarheid geldt dat zowel in de 2002 juni-opstelling de leken-setting als in de 2002 november-opstelling in de forum-setting, het hefboom-construct om het merk de versterken in de relatie lag tussen de representanten van de franchisegever en de franchisenemers. In beide opstellingen wordt de 'bazige' representant van de franchisegever door de facilitator 'buitenspel' gezet om de relaties in de opstelling te verbeteren. Het verschil is dat dit in de juni-opstelling tijdelijk is en in de november-opstelling tot aan het slot, omdat het inbrengen van een update van de slagzin wel en het inbrengen van een update van de merknaam niet als verbetering wordt ervaren door de opgestelde representanten, het publiek en de facilitator. Als in de juni-opstelling een nieuwe slagzin wordt geïntroduceerd, voelt de representant van de franchisenemers dat zij daarbij ondersteuning nodig heeft van de representant franchisegever, terwijl de november-opstelling eindigt met een buitenspel gezette representant van de franchisegever omdat een nieuwe merknaam wordt ervaren als een niet ter zake doende verandering. De juni- en november-opstelling van MultiCopy zijn dus systemisch betrouwbaar in de zin dat de verhaallijn en de daarin voorkomende essentiële hefboomconstructen identiek zijn: het gaat in essentie om onderzoek door de franchisegever naar het verbeteren van de relatie met de franchisenemers door het aanbrengen van passende updates.

De test-hertest betrouwbaarheid is *analytisch* geoperationaliseerd als de mate waarin relaties tussen twee vergelijkbare constructen overeenkomen in twee soortgelijke opstellingen. Daartoe is een vijfpuntsschaal gebruikt, waarbij de maximale score van '2' aangeeft dat de relaties tussen vergelijkbare constructen in de juni- en de novemberopstelling sterk overeenkomen en de minimale '-2'-score dat deze relaties zeer verschillen (zie Tabel 2). De twee opstellingen hebben drie vergelijkbare constructen: merknaam, franchisegever en franchisenemers. De ervaren relatie is vanuit alle drie constructen genalyseerd met de andere twee constructen, omdat de aard van de relatie verschillend kan worden ervaren door mensen. Tabel 8 geeft de resultaten van de analytische test-hertest vergelijkingen op een schaal van (-2; +2), dus van zeer verschillend tot zeer gelijkend.

Tabel 8. Analytische test-hertest betrouwbaarheidsscores (schaal: -2;+2).

Element naam	merknaam	franchisenemers	franchisegever
merknaam		1	-2
franchisenemers	2		-2
franchisegever	1	-2	

Tabel 8 toont aan dat de overeenkomst in de ervaren relaties nogal verschillen. (Zeer) goed gelijken de percepties van de relaties van franchisenemers en franchisegever met de merknaam en ook van de merknaam met de representanten van de franchisenemers. Zeer verschillend zijn de percepties van de relaties van de merknaam en de franchisenemers met de franchisegevers en ook van de franchisegever met de franchisenemers. Omdat de update van de slagzin wel en die van de merknaam geen oplossing bleek te bevatten om te komen tot een betere relatie tussen franchisenemers en franchisegever, kan systemisch geargumenteed worden dat de visiefase - oftewel het gedeelte van de merkopstellingen na de update - geen deel uit zou mogen maken van de analytische vergelijking. Tabel 9 geeft daarom de vergelijkende analyse weer tot aan de visiefase.

Tabel 9. Analytische test-hertest betrouwbaarheidsscores (tot visiefase).

Element naam	merknaam	franchisenemers	franchisegever
merknaam		0	0
franchisenemers	-1		2
franchisegever	-1	2	

Tabel 9 toont dat dat de percepties goed overeenkomen voor wat betreft de ervaren relatie tussen franchisenemers en franchisegever als de vergelijking plaats vindt tot aan de updates. De percepties van franchisegever en franchisenemers verschillen in beide opstellingen nogal met betrekking tot de merknaam. Tabel 10 maakt duidelijk dat Tabel 9 een compleet ander beeld geeft van de overeenkomende en verschillende percepties van de relaties tussen de twee opstellingen dan Tabel 8.

Tabel 10. Vergelijking analytische test-hertest betrouwbaarheidsscores (tot en na visiefase).

Element naam	merknaam	franchisenemers	franchisegever
merknaam		1 versus 0	-2 versus 0
franchisenemers	2 versus -1		-2 versus 2
franchisegever	1 versus -1	-2 versus 2	

Nader onderzoek naar de juiste manier van het bepalen van de analytische test-hertest betrouwbaarheid is dan ook beslist noodzakelijk. We kunnen voorlopig wel concluderen dat zowel de juni- en november-merkopstellingen van MultiCopy analytisch niet test-hertest betrouwbaar zijn in de zin dat de relaties tussen de representanten van de constructen in de opstelling tot en tot en mede visiefase niet systematisch overeenkomen. Het feit dat de update van de slagzin wel en de update van de merknaam niet bijdraagt aan de visie-onwikkeling, maakt systemisch gezien

duidelijk waarom de relaties tussen representanten zich compleet anders ontwikkelen vanaf het begin in beide opstellingen. Tegelijk geeft dit feit aan waarom test-hertest betrouwbaarheid op analytisch niveau zo lastig is te meten.

7. DISCUSSIE

7.1. *MultiCopy merkopstellingen*

Als we de transcriptie van de 2002 juni-merkopstelling vergelijken met de reflectie door de marketingdirecteur twee jaar later, dan komen deze in grote lijnen overeen. Op grond van de opstelling is het logisch dat hij in zijn werkdocument over het merksnaam beleid in 2002 suggereert om ‘Kopieën’ te vervangen door ‘Printen’. In Koos [Kopieën] was tenslotte geen van de andere construct-representanten echt geïnteresseerd, terwijl Dirk [Digitaal netwerk] alleen een negatieve reactie kreeg van de corporate clients. Dat hij de juni-merkopstelling in zijn 2004-reflectie koppelt aan het vervangen van Dirk [Digitaal netwerk] door Dinie [Digitale diensten] lijkt dan ook meer een kwestie van ‘herinnering-achteraf’. Opvallend is daarbij dat de marketingdirecteur in zijn reflectie verwijst naar het opstellen van Piet [Printen], in plaats van Dries [Drukwerk], de wijziging die hij in 2002 tevergeefs probeerde in te voeren. Ook opvallend is dat in zijn herinnering-achteraf Piet [Printen] “erbij hing en nog steeds hangt”, terwijl in de opstelling Dries [Drukwerk] juist een algemeen gewaardeerd construct was voor de andere representanten. Dit verschijnsel dat het verhaal verteld wordt vanuit het punt waarop iemand zich ten tijde van de vertelling bevindt, wordt ook wel *biografische illusie* genoemd (Kleijer, 2001) en is een algemeen erkend verschijnsel (Kuhn, 1972; Damasio 2003a/b/c).

Het is opvallend hoe weinig uitspraken de marketingdirecteur van MultiCopy doet over de november-opstelling. Misschien is dit laatste ook wel logisch, omdat deze opstelling hem ‘slechts’ duidelijk maakte dat de naam meer bij de klanten hoorde dan bij de organisatie en dat zijn initiatief voor een nieuwe naam absoluut niet werd gewaardeerd. Een zwak punt in beide merkopstellingen was dat de marketingdirecteur een weinig specifiek beeld had van mogelijke alternatieven. Je zou dan ook kritisch kunnen zeggen dat het bekende Engelse gezegde van toepassing is: “If you don’t know where to go, any road will get you there”.

7.2. *Inhoudsvaliditeit*

Over de positieve inhoudsvaliditeit (c.q. effectiviteit, relevantie of productevaluatie) van de merkopstelling bestaat weinig twijfel bij de MultiCopy marketingdirecteur en de marketingexperts die aanwezig waren op de 2002 forum-merkopstellingconferentie. Daarbij varieerden de merkvragestukken op deze conferentie van de mogelijke gevolgen van een nieuwe reclamecampagne, een merkextensie en zoals bij MultiCopy een naamlogo update. De merkopstelling wordt met name gewaardeerd vanwege de emotionele manier waarop ze relaties kan identificeren tussen de constructen die een belangrijke rol spelen in een vraagstuk. Onbevredigend vonden veel 2002-marketingexperts de betrouwbaarheid van de techniek en het gedrag

van de aanwezige ervaringsdeskundigen met de systeemopstelling. Daarom zijn geen ervaringsdeskundigen uitgenodigd in de 2003 en 2004 forum-conferenties. De uitkomsten van deze twee forum-conferenties zijn verder in lijn met die van 2002, waarbij de merkvragestukken varieerden van een nieuw distributiekanaal, een merkextensie, een nieuwe vormgeving tot een nieuwe merknaam. Als nieuw punt kwam in de 2003 en 2004 forum-conferenties naar voren dat veel marketingexperts de keuze van representanten zien als een constructieprojectie, in lijn met de beschrijving van de merkopstelling in 2.5.

In het verlengde van de betwijfelde betrouwbaarheid van ervaringsdeskundigen als representant, moet een nuance worden gemaakt voor de algemene positieve inhoudsvaliditeit van de merkopstelling in de leken-setting voor merkverantwoordelijken en marketingexperts. De setting dus waarin ook de MultiCopy juni-opstelling plaatsvond. Twee opstellende merkverantwoordelijken, vier (van de zestien) merkverantwoordelijken die aanwezig waren als lid van het management team van een opstellende merkverantwoordelijke en één aanwezige marketingexpert gaven aan de leken-setting soms wat overkwam als een “samenzwering van gelovigen”. De ecologische validiteit van de uitkomsten tussen forum- en leken-setting is dus beperkt, terwijl de uitkomsten van forum-, merkverantwoordelijken- en andere-facilitator-setting wel sterk overeenkomen. Dus de invloed van de omstandigheden waaronder een merkopstelling plaats vindt, lijkt beperkt als de aanwezigen kennis van en belangstelling voor het onderwerp hebben. Deze uitkomsten zijn in lijn met de resultaten van eerdere studies naar de systeemopstelling (Wesseler e.a., 2003; Gminder, 2005, 2006; Roevens, 2005).

Gedragmetingen die de uitkomsten van de positieve inhoudsvaliditeit ondersteunen zijn bijvoorbeeld dat alle 32 merkverantwoordelijken zich spontaan aanmeldden. Geen van de merkverantwoordelijken was daarbij een bekende van de facilitator of van de onderzoeker. Vijf van deze 32 meldden zich zelfs voor een tweede merkopstelling. Verder woonden acht van de achttien 2002-marketingexperts een volgende merkopstellingenconferentie bij. In totaal namen ongeveer honderd marketingexperts aan de conferenties deel. Goos Geursen (2006) schrijft dat de techniek “energetisch boven alle gebruikelijke probleemoplossende technieken uitstijgt.” Paul Postma (2006), aanwezig op de 2003 en 2004 forum-conferenties, verwijst ernaar als een techniek om de oude neurale systemen te laten spreken om zo de voorkeuren van managers of consumenten te leren kennen en de problematiek op te lossen. Gedragmetingen die de nuancering op de positieve inhoudsvaliditeit in de leken-setting ondersteunen zijn bijvoorbeeld dat merkverantwoordelijken zich slechts beperkt aanmeldden voor de leken-setting in vergelijking met de andere settings. De setting met leken op het gebied van merken en marktonderzoek lijkt dus een minder bruikbare context te bieden voor de merkopstelling, omdat de setting als minder betrouwbaar wordt ervaren. Het feit dat in de juni-opstelling in de leken-setting het ingebrachte alternatief (een nieuwe slagzin) wel tot een verbetering leidde en het alternatief (een nieuwe naam) in de november-opstelling in de forum-setting niet, lijkt dan ook meer verbonden met het ingebrachte alternatief dan met de setting; ook al omdat de andere opstellingen niet wijzen op een patroon in deze richting.

De uitkomsten kunnen en moeten natuurlijk niet gegeneraliseerd worden naar alle merkverantwoordelijken en marketingexperts in Nederland. De groep aanwezigen zou kunnen worden gekenmerkt als mensen met een 'open mind', op zoek naar nieuwe marktonderzoekstechnieken die het onderbewuste meer zichtbaar kunnen maken. De merkverantwoordelijken, die een merkopstelling hebben gedaan, zijn daarnaast te kenmerken als extravert en open voor verandering.

7.3. *Test-hertest betrouwbaarheid*

De merkopstelling van de MultiCopy marketingdirecteur toonde zich *systemisch test-hertest betrouwbaar*. Beide opstellingen maakten duidelijk dat de hefboom ligt in het verbeteren van de relatie tussen franchisegever en franchisenemer en de verhaallijnen waren vergelijkbaar.

Doordat de door de marketingdirecteur bedachte mogelijke update van de slagzin in de juni-opstelling wel bijdroeg aan het vinden van een oplossingsrichting en de door hem bedachte update van de merknaam in de november-opstelling niet, ontwikkelden de merkopstellingen zich logischerwijze anders. De *analytische test-hertest betrouwbaarheid* in de zin van de mate waarin de tussen de constructen in de beide opstellingen overeenkwam, gaf dan ook een compleet ander beeld op relatieniveau voor en na de visiefase oftewel voor en na de inbreng van deze twee mogelijke updates. De overeenkomst is dat beide analytische meetmethoden niet leiden tot algemeen overeenkomende relaties tussen de gelijksoortige constructen. Deze uitkomsten zijn in lijn met de resultaten van de overige vier merkverantwoordelijken die twee opstellingen hebben gedaan. De lage analytische test-hertest betrouwbaarheid is ook terug te vinden in de regelmatig opdoemende kritiek 'gebrek aan herhaling' op het zachte systeem denken (Soft Systems Methodology), actieonderzoek (Atkinson, 1989; Checkland en Scholes, 1992/2005; Franzen e.a., 2002) en kwalitatief onderzoek in het algemeen (Ruyter en Scholl, 2001). Misschien is de wereld niet eenduidig en zijn onze interpretaties ook wel essentieel ambigu (Arndt, 1985; Gummesson, 2000; Easterby-Smith e.a., 2002/4). Daarnaast is de rol van het testeffect (Swanborn, 1993; Zwart, 1996; Zikmund, 2003) onduidelijk: Op welke wijze en in welke mate heeft de juni-opstelling invloed gehad op de november-opstellingen? De betrouwbaarheids-uitkomsten uit het merkopstellingen-project zijn niet goed te vergelijken met die van Schlötter (2005). Schlötter beperkte zich namelijk tot de systemische projectie, waarbij hij in eerste instantie de probleemhebber de opstelling liet maken met identieke poppen in plaats van met mensen. Hij liet in zijn hoofdstudie 132 mensen achtereenvolgens de posities innemen van de zeven poppen uit deze opstellingsconfiguratie en concludeerde dat hun uitingen ten aanzien van de relaties met de poppen sterk overeenkwamen en onafhankelijk waren van hun persoonskenmerken. Nader onderzoek naar de betrouwbaarheid van de techniek is dus noodzakelijk.

7.4. *Conclusies en vervolgonderzoek*

Het onderzoeksproject heeft uitgewezen dat de merkopstelling - de toepassing van de systeemopstelling om merkvragestukken te identificeren - potentie heeft qua inhoudsvaliditeit, maar dat nader onderzoek nodig is naar haar betrouwbaarheid.

Het project past uitstekend binnen het pleidooi om meer wetenschappelijke inzichten te krijgen in de gedachtegang van managers met betrekking tot zachte, slecht gestructureerde problemen (Zaltman, 1997, 2003; Hackley, 1999; Mitchell, 2002). Een punt van aandacht dat daarbij vaak naar voren kwam is dat de merkverantwoordelijke tot het inzicht kwam het belang van de historische ontwikkeling van het merk te hebben onderschat (zie ook Franzen e.a., 2002). Verder benadrukken merkopstellingen tot nu toe de rol van de merkverantwoordelijke als spin - of vlieg - in een intern en extern web (zie ook Panigyrakis en Veloutsou, 1999, 2000). De constructieprojectie vraagt om een nadere analyse met betrekking tot persoonskenmerken van de gekozen representanten als geslacht en leeftijd. De analyse zou bijvoorbeeld gekoppeld kunnen worden aan het onderzoek naar sociale-interactie dimensie, waarbij mannelijk staat voor 'op zichzelf gericht' en vrouwelijk voor 'op de ander gericht' (Franzen e.a., 2002). Verder ligt ook een verbinding met de literatuur over projectieve technieken voor de hand (Haire, 1950; Yoell, 1974; Boddy, 2005) en een sociometrische analyse naar de mate waarin de tussen representanten ervaren aantrekkings- en afstotingskrachten overeenkomen - *tele* genoemd - met de afstanden en de richtingen tussen de opgestelde representanten binnen de opgestelde configuraties (Moreno, 1946, 1959, 1962).

Met dank aan de marketingdirecteur van MultiCopy en de geciteerde marketing-experts voor hun open houding en instemming om dit artikel op deze wijze te publiceren, sluiten we af. Gegeven het belang van goed merkmanagement bepleiten wij dat academici en commerciële marktonderzoekers samen met merkgerichte bedrijven diepgaand de bruikbaarheid van merkopstellingen gaan analyseren om merkvragestukken te identificeren. Onderzoek naar de merkopstelling biedt een uitgelezen kans op vruchtbare samenwerking tussen bedrijfsleven en marktonderzoekers. Belangstelling om eens buiten de geijkte onderzoeklijnen te kleuren? Mail wim.jurg@merkopstellingen.nl.

LITERATUUR

- Aaker D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York
- Aaker J. L. (1997), Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, **34**, pp. 347-356
- Al-Karaghoulis W., Alshawi S. en Fitzgerald G. (2005), Promoting requirement identification quality, *Journal of Enterprise Information Management*, **18**, pp. 19-30
- Arendsen Hein M. (2004), *Psychodrama en transactionele analyse - Inzicht door (trans)actie*, Bohn, Stafleu, Van Loghum, Houten
- Arndt J. (1985), On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving, *Journal of Marketing*, **49**, pp. 11-23
- Atkinson A.J. (1989), Ethics - A lost dimension in soft systems practice, *Journal of Applied Systems Analysis*, **16**, pp. 43-53
- Baarda D.B., De Goede M.P.M. en Teunissen J. (2001), *Kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren kwalitatief onderzoek*, Stenfert Kroese, Groningen
- Bakker R. (1975), *Merleau-Ponty - Filosoof van het niet-wetend weten*, Wereldvenster, Baarn
- Blichfeldt B. S. (2005), On the development of brand and line extensions, *Journal of Brand Management*, **12**, pp. 177-190
- Bloemer J.M.M. (1993), *Loyaliteit en tevredenheid - Een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*, UPM, Maastricht
- Boddy C. (2005), Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insightful reality? A look at the evidence for the usefulness, reliability and validity of projective techniques in market research, *International Journal of Market Research*, **47**, pp. 239-254
- Bunt J. (1999) Nieuwe strategie: bedrijfsleven en universiteit aan het poldermodel - *Afscheidsrede Erasmus Universiteit*, <http://www2.eur.nl/nieuws/1999/pb990503.html>
- Burkitt I. (2003), Psychology in the field of being: Merleau-Ponty, ontology, and social constructionism, *Theory & Psychology*, **13**, pp. 319-338
- Burton D. (2005), Marketing Theory Matters, *British Journal of Management*, **16**, pp. 5-18
- Chandler J. en M. Owen (2002), 'Developing Brands with Qualitative Market Research', Book 5 in Ereaut G., Imms M. and Callingham M. (eds), *Qualitative Market Research*, (7 volumes), London, Sage
- Chapman, R.G. (1989), Problem definition in marketing research studies, *Journal of Consumer Marketing*, **6**, pp. 51-59
- Checkland P. en J. Scholes (2005), *Soft System Methodology in Action*, John Wiley & Sons, Chichester / New York / Brisbane / Toronto / Singapore
- Chrzanowska J. (2002), 'Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research', Book 2. In Ereaut G., M. Imms and M. Callingham (eds), *Qualitative Market Research*, (7 volumes), London, Sage
- Daft R.L. en K.E. Weick (1984), 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems', *Academy of Management Review*, **9**, pp. 284-295
- Damasio A. (1994/2003a), *De vergissing van Descartes: Gevoel, verstand en het menselijk brein*, Wereldbibliotheek, Amsterdam
- Damasio A. (1999/2003b), *Ik voel dus ik ben: Hoe gevoel en lichaam ons bewustzijn vormen*, Wereldbibliotheek
- Damasio A. (2003/2003c), *Het gelijk van Spinoza: Vreugde, verdriet en het voelende brein*, Wereldbibliotheek, Amsterdam
- Dassen Th., W.N en Keuning F.N. (1997), *Lezen en beoordelen van onderzoekspublicaties:*

- een handleiding voor studenten hbo en wo-gezondheidszorg, geneeskunde en gezondheidwetenschappen, 4e herziene druk, Uitgeverij Intro, Baarn
- De Boer T. (2006), Mixed Methods: een nieuwe methodologische benadering?, *Kwalon*, 11, pp. 5-13
- De Groot A.D. (1961/1966), *Methodologie - Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*, Mouton & Co, 's-Gravenhage
- De Leeuw . A.C.J. (1993), *Een boekje over Bedrijfskundige methodologie, management van onderzoek*, Van Gorcum, Assen/Maastricht
- De Ruyter K. en Scholl N.B. (2001), *Kwalitatief marktonderzoek*, Lemma BV, Utrecht
- Driver J. en Louvieris P. (1998), POSIT-ively SSM for marketing, *European Journal of Marketing*, 32, pp. 419-440
- Dreyfus H.L. (2002), Intelligence without representation - Merleau-Ponty's critique of mental representation, *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 1, pp. 367-383
- Eden C. en Huxham C. (1996), Action research for management research, *British Journal of Management*, 7, pp. 75-86
- Flood R. en M.C. Jackson (1991), *Creative Problem Solving - Total Systems Intervention*, John Wiley & Sons, Chichester / New York / Brisbane / Toronto / Singapore
- Franke U. (2001/1995), *Systemische Familienaufstellung*, Systemische Therapie, Profil, München / Wien
- Franke U. (2003), *The River never looks Back, Historical and Practical Foundations of Bert Hellinger's Family Constellations*, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, Germany
- Franzen G. en Bouwman M. (1999), *De mentale wereld van merken*, Alphen a/d Rijn, Samson
- Franzen G. En Van den Berg M. (2002), *Strategisch management van merken*, Kluwer, Deventer
- Freling T. H. en P.F. Lukas (2005), 'An Examination of Brand Personality through Methodological Triangulation', *Journal of Brand Management*, 13, pp. 148-162
- Furnham A. (2000), The brainstorming myth, *Business Strategy Review*, 11, pp. 21-28
- Geursen G. (1994/1999), *Virtuele tomaten en Conceptuele pindakaas Hoe interactiviteit, zelforganisatie en bewustzijnsverruiming de marketing op z'n kop zetten*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer
- Geursen G. (2000), *Wie zijn ik? De magie van drijvende en verbindende krachten in organisaties*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Geursen G. (2006), *Als de leuning beweegt ... en morgen ergens anders hangt, er anders uitziet of halverwege ophoudt, hoe kom je dan waar je wilt zijn?*, Thema, Zaltbommel
- Gibson L.D. (1989), What Is Marketing Research?, *Marketing Research*, 1, pp. 2-3
- Gibson L.D. (2000), Quo Vadis, Marketing Research?, *Marketing Research*, 12, pp. 36-41
- Gminder C.U. (2005), 'Using the Management Constellation as Tool for Corporate Sustainability', *International Congress and Innovation Fair "Sustainable Management in Action"*, 19 - 20 September, University of Geneva
- Gminder C.U. (2006), *Nachhaltigkeitsstrategien Systemisch Umsetzen - Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*, Deutscher Universitäts Verlag
- Gordon W. en R. Langmaid (1988), *Qualitative Market Research: A Practitioner's and Buyer's Guide*, Gower, Aldershot a.o.
- Gummesson E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, Second Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, London/ New Delhi
- Hackley C.E. (1999). Tacit knowledge and the epistemology of expertise in strategic management, *Journal of Marketing*, 33, pp. 720-735
- Haire M. (1950), Projective techniques in marketing, *Journal of Marketing*, 14, pp. 649-656

- Höppner G. (2001), Heilt Demut, wo Schicksal wirkt - Eine Studie zu Effekten des Familienstellens nach Bert Hellinger, Profil Verlag, München Wien
- Jones R. (2005), Finding sources of brand value - Developing a stakeholder model of brand equity, *Journal of Brand Management*, **13**, pp. 10-32
- Kelly G.A. (1955), *The Psychology of Personal Constructs - Volume One: A Theory of Personality*, W.W. Norton & Company Inc, New York
- Kelly G.A. (1955), *The Psychology of Personal Constructs - Volume Two: Clinical Diagnosis and Psychotherapy*, W.W. Norton & Company Inc, New York
- Kerlinger F.N. en H.B. Lee (2000), *Foundations of Behavioral Research*, Fourth Edition, Thomson Learning, Wadsworth
- Klant J.J. (1978), *Spelregels voor economen*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- Kleijer H. (2001), Uit biografische bron. Oude en nieuwe vragen over levensverhalen als bron voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek, *Kwalon*, **6**, pp. 5-9
- Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago
- Kuhry B. en Pommer E.J. (2005), Leveren publieke prestaties vertrouwen op? Een internationale vergelijking, *Ontwikkelingen in het marktonderzoek - Jaarboek 2005 MarketOnderzoekAssociatie*, De Vrieseborch, Haarlem, 181/198
- Maso I. en Smaling A. (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*, Boom, Amsterdam
- Mason J. (2002), *Qualitative Researching*, Second edition, SAGE Publications, London/New Delhi
- Miles M.B. en Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publications, London/New Delhi
- Miller G.A. (1956), The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review*, **63**, pp. 81-97
- Mintzberg H., Ahlstrand B. en Lampel J. (1998), *Strategy Safari - The complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, Financial Times, Edinburgh/ London
- Mitchell C. (2002), Selling the Brand inside, *Harvard Business Review*, **80**, pp. 99-105
- Moreno J. (1946), *Psychodrama*, vol. 1, Beacon House, New York
- Moreno J. (1959), *Psychodrama*, vol. 2, Beacon House, New York
- Moreno J. (1962), *Psychodrama*, vol. 3, Beacon House, New York
- Morrison B. (2002), 'The Right Shock to Initiate Change: A Sensemaking Perspective', *Academy of Management Proceedings*, pp. F1- F6
- Neal J. M. en Liebert R.M. (1986), *Science and Behavior - An Introduction to Methods of Research*, 3rd Edition, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey
- Neumeier M. (2003), *The Brand Gap - How to bridge the distance between business strategy and design*, Alga, New Riders, Berkeley
- Osborn A. (1957/1963), *Applied imagination - Principles and procedures of creative problem solving*, Third revised edition, Charles Scribner's Sons, New York
- Panigyrakis G.C. en Veloutsou C.A. (1999), Brand managers' interfaces in different consumer goods industries, *Journal of Product and Brand Management*, **8**, pp. 19-37
- Panigyrakis G.C. en Veloutsou C.A. (2000), Problems and future of the brand management structure in the fast moving consumer goods industry, *Journal of Marketing Management*, **16**, pp. 165-184
- Peter J.P. (1981), Construct validity: a Review of Basic Issues and Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, **18**, pp. 133-145
- Presley A., Sarkis J. en Liles D.H. (2000), A SSM approach in product innovation, *IEEE transactions on Engineering Management*, **47**, pp. 379

- Postma P. (1996), *Het nieuwe marketingtijdperk*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Postma P. (2002), *Verstandig denken Infantiel handelen*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
- Postma P. (2006), Neurologie berooft marketing van logica, *Tijdschrift voor Marketing*, **40**, pp. 20-24
- Presley J., Sarkis J. en Liles D.H. (2000), A SSM approach in product innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **47**, pp. 379-392
- Proctor T. (1999/2004), *Creative problem solving for managers*, Routledge, London/New York
- Remenyi D., Williams B., Money A. en Swartz E. (1999/2005), *Doing Research in Business and Management - An Introduction to Processes and Method*, SAGE Publications, London/ New Delhi
- Rickards T. (1974), *Problem-solving through creative analysis*, A Gower Press Special Study, Epping, Essex
- Rickards T. (2003), Synectics: Reflections of a Little-s Practitioner, *Creativity & Innovation Management*, **12**, pp. 28-31
- Riege A.M. (2003), Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase, *Qualitative Market Research: An International Journal*, **6**, pp. 75-86
- Riezebos R. (2001), *Merkenmanagement*, Wolters-Noordhoff bv, Groningen
- Roevens J.J. (2005), Connect with Inherent Dynamics in Organizations: Exploring the insights and techniques of Bert Hellinger & Jan Jacob Stam, Unpublished dissertation draft 21
- Schlötter P. (2005), Vertraute Sprache und Ihre Entdeckung - Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt - der systemische Nachweis, Cal Auer Verlag, Heidelberg
- Senge (1990/1992), Peter M., *De vijfde discipline - De kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum books, Schiedam
- Stam J.J. (2001), *Nederlandse wind*, Doorn Drukkerij, Groningen
- Stam J.J. (2004), *Het Verbindende Veld - Organisatieopstellingen in de praktijk*, Uitgeverij Het Noorderlicht, Groningen
- Spear R. (2001), The Dark Side of the Moon - Unilluminated Dimensions of Systems Practice, *Systemic Practice and Action Research*, **14**, pp. 779-790
- Swanborn P.G. (1981/1993), *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*, Nieuwe editie, Boom, Amsterdam
- Swanborn P.G. (1999/2002), *Evalueren*, Boom, Amsterdam
- Sydenham P.H. (2003), Relationship between measurement, knowledge and advancement, *Measurement*, **34**, pp. 3-16
- Sykes W. (1968), 'Taking Stock: Issues from the Literature on Validity and Reliability in Qualitative Research', *Journal of the Market Research Society*; **33**, pp. 3-12
- Thomas S.P. (2005), Through the lens of Merleau-Ponty: advancing the phenomenological approach to nursing research, *Nursing Philosophy*, **6**, pp. 63-76
- Van Aken, J. E. (2004), Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, **41**, 219-246
- Van Aken, J. E. (2005), Management research as a design science: Articulating the research products of Mode 2 knowledge production in management. *British Journal of Management*, **16**, 19-36
- Van der Vorst R. (2004), *Branding: a system theoretic perspective*, Amsterdam
- Van Dijkum C. (1988), *Spelen met onderzoek*, Boom, Amsterdam
- Van Lier F. (1991), *Marketing missers*, Management Press, Amsterdam

- Van Rekom J., Jacobs, G., Verlegh P.W.J en Van Stekelenburg T. (2005), Het meten en bewaken van de essentie van een merk, *Ontwikkelingen in het marktonderzoek - Jaarboek 2005 MarktOnderzoekAssociatie*, De Vrieseborch, Haarlem, pp. 101-116
- Van Zanten W.P.C. (1996), *Groepsbesluitvorming in management en openbaar bestuur*, Nelissen/Open Universiteit Nederland, Baarn
- Verhage B.J. (2001), *Grondslagen van de marketing*, Wolters Noordhoff bv, Groningen/Houten
- Verschuren P. en Doorewaard H. (1998), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Uitgeverij Lemma, Utrecht
- Verschuren P.J.M. (2003), Kwalitatief onderzoek in Nederland; paradigma of methodologie?, *Kwalon*, 8, pp. 5-15
- Wesseler, M., Fink-Keßler A., Boland H., Michaelis T. en Göbel I. (2003), *Organisationsaufstellungen als innovatives Beratungsinstrument im ökologischen Landbau*. Witzenhausen: Institut für soziokulturelle Studien der Universität Kassel
- Wester F., Smaling A en Mulder L. (2000), *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Yadav S.B. en Korukonda A. (1985). Management of Type III Error in Problem Identification, *Interfaces*, 15, pp. 55-61
- Yakimova R. en Beverland M. (2005), The brand-supportive firm - An exploration of organisational drivers of brand updating, *Journal of Brand Management*, 12, pp. 445-460
- Yin R.K. (1984/94), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publication Thousand Oaks, London, New Delhi
- Yoell W.A. (1974), The fallacy of projective techniques, *Journal of Advertising*, 3, pp. 33-36
- Zaltman G. (1997), 'Rethinking Market Research: Putting People Back In', *Journal of Marketing Research*, 34, pp. 424-437
- Zaltman G. (2003), *How Customers Think*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Zikmund W.G. (2003), *Essentials of Marketing Research*, Thomson South-Western, Mason, Ohio
- Zwart P.S. (1996), *Methoden van Marktonderzoek*, 4e druk, Stenfert Kroese, Houten.

Websites

<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=content%20validity>

NOTEN

- 1 De tussen vierkante haken genoemde informatie was dus niet bekend bij de facilitator en het publiek; [...] betekent dat in verband met de beperkte ruimte uitgebreide toelichtingen zijn weggelaten.