

## Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: De meerwaarde van design bij de ontwikkeling van succesvolle nieuwe producten

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - marketing

Jaar: 2008

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

SCHROOTEN, Kim

Datum: 5.11.2008

# *De meerwaarde van design bij de ontwikkeling van succesvolle nieuwe producten*

**Kim Schrooten**

promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

***De Meerwaarde van Design  
bij de Ontwikkeling van  
Succesvolle Nieuwe  
Producten***

Schrooten Kim

promotor:

Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Eindverhandeling voorgedragen tot  
het behalen van de graad van  
Master in de toegepaste  
economische  
wetenschappen, major Marketing

1<sup>ste</sup> Master TEW - Marketing

Academiejaar 2007-2008

---

## WOORD VOORAF

---

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Marketing, aan de Universiteit Hasselt. Ik wil langs deze weg een aantal personen bedanken omdat zonder hun onvoorwaardelijke steun dit werk over 'De Meerwaarde van Design bij de Ontwikkeling van Succesvolle Nieuwe Producten' niet tot stand had kunnen komen.

In de eerste plaats wil ik Prof. Dr. G. Swinnen bedanken voor zijn deskundig advies en oprechte interesse in mijn werk. Hij stond altijd klaar om me door het proces te loodsen en dankzij zijn begeleiding heb ik een thesis kunnen schrijven over een onderwerp dat me echt interesseert. Het is een moeilijke maar interessante en leerrijke ervaring geweest.

Daarnaast wil ik alle personen die ik heb mogen interviewen bedanken. Ik kon het erg appreciëren dat ze met plezier tijd voor me wilden maken in hun drukke schema. Zonder hun had dit onderwerp voor mij geen toets met de realiteit gekregen. Ik vond het daarom ontzettend interessant om met deze creatieve geesten een gesprek te kunnen hebben.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken die doorheen de jaren altijd in me hebben geloofd. Hun relativeringzin en steun hebben er voor gezorgd dat ik met plezier heb gestudeerd. Ik zal daarom met veel genoegen op deze jaren terugkijken.

Kim Schrooten

Mei 2008

---

## SAMENVATTING

---

Design wordt de laatste jaren steeds minder een vreemd begrip in de bedrijfswereld. Bedrijven beginnen in te zien dat een aantrekkelijk product meer waarde heeft dan een kaal product en dat deze esthetische waarde van groot belang kan zijn voor succes. Maar ondanks deze groeiende bewustwording zijn er nog veel bedrijven die niet beseffen dat design een meerwaarde kan bieden. Om de kloof tussen managers en design te overbruggen, tracht dit werk een uiteenzetting te zijn van de vele voordelen die design te bieden heeft. De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling luidt dan ook als volgt:

**“Wat is de meerwaarde van design bij de ontwikkeling van succesvolle nieuwe producten?”**

Deze eindverhandeling is opgebouwd uit twee delen. Eerst verkent een literatuurstudie de bestaande werken om inzicht te krijgen in de materie en theorieën op te bouwen. Daarna gaat een exploratief kwalitatief onderzoek trachten deze theorie te toetsen aan de werkelijkheid. Er werden een aantal designers geïnterviewd die elk hun mening gaven over design en de meerwaarde die het kan bieden. In het eerste hoofdstuk wordt beschreven hoe dit in zijn werk is gegaan.

In het tweede hoofdstuk hebben we design gedefinieerd als een verzameling van verschillende designbeslissingen (zoals beslissingen over de kostprijs, de esthetiek, de positionering, de functionaliteit, enzovoort). Deze **definitie** benadrukt het feit dat design meer is dan styling en vormgeving alleen. Men bereikt daarom het beste resultaat wanneer design volledig geïntegreerd wordt in de bedrijfsprocessen.

**Onderzoek** heeft uitgewezen dat omzet positief gerelateerd is aan de implementatiegraad van design. Ondernemingen die focussen op design boeken met andere woorden betere resultaten dan concurrenten die daar minder aandacht aan besteden. Daarnaast werd bewezen dat consumenten grotendeels altijd de voorkeur geven aan producten met een aantrekkelijke vormgeving. Toch zijn

nog veel bedrijven terughoudend en zijn er nog verschillende drempels die designimplementatie tegenhouden (zoals bijvoorbeeld een gebrek aan tijd van de ondernemer, de kostprijs, het idee dat de Vlaamse consument er niet mee bezig is, enzovoort). Bedrijven gaan ook eerder designactiviteiten implementeren die het product optimaliseren en voor een aantrekkelijke vormgeving zorgen dan activiteiten die de beeldvorming van het bedrijf optimaliseren (zoals bijvoorbeeld de productiehal aankleden, de kantoorinrichting vormgeven, enzovoort).

In het derde hoofdstuk wordt nagegaan welke **meerwaarde** design kan bieden. Er werd gevonden dat design een aantal elementen beïnvloedt zoals de concurrentiekracht, de strategie en planning, de acceptatie bij verandering, de acceptatie bij nieuwe technologie en producten, de kwaliteitsperceptie en het vermogen om te vernieuwen. Daarnaast kan design waarde toevoegen aan elk stadium van de waardeketen, door middel van product design tot corporate identity design. Als laatste leerde de literatuur ons dat design ook een positief effect heeft op de interne en externe stakeholders. Design zorgt er voor dat de filosofie en de organisatiewaarden worden gecommuniceerd aan de stakeholders, waardoor de betrokkenheid en het vertrouwen in de onderneming worden vergroot. Deze positieve invloeden zorgen er tevens voor dat de ondernemingsresultaten verbeteren.

Omdat de merkontwikkeling voor nieuwe producten uiterst belangrijk is, onderzoekt het vierde hoofdstuk hoe design een instrument kan zijn voor de verhoging van **merkwaarde**. Er werd gevonden dat het **strategisch design** (logo, huisstijl, gebouwen, enzovoort) o.a. het product een gezicht kan geven wat de associatievorming en differentiatie verbetert, het **tactisch design** (reclame, verpakking, promotiemateriaal, enzovoort) er o.a. voor zorgt dat het merk in de spotlights staat wat de merkbekendheid verbetert en als laatste het **operationeel design** (gebruiksaanwijzingen, formulieren, handboeken, enzovoort) er voor zorgt dat het gebruiksgemak van de producten verbetert waardoor de klanten tevreden zijn. Daarnaast wees onderzoek uit dat de merkwaarde verhoogt kon worden wanneer het bedrijf door middel van design de merkmeerwaarde doet stijgen, de visuele assets (logo's, beelden, symbolen, enzovoort) verbetert en de design equity goed beheert.

In het vijfde hoofdstuk komen enkele **modellen** aan bod die weergeven welke rol design speelt bij het beslissingsproces van de consument. De literatuur heeft ons geleerd dat we de verschillende designeffecten (identificatie, differentiatie/saillantie, overdracht materiële merkbetekenissen, overdracht immateriële merkbetekenissen en de eindoordelen) nooit geïsoleerd mogen onderzoeken, maar in relatie moeten zien met de verschillende merkeffecten (merkbekendheid, -kennis, -relevantie, -voorkeur, koopintentie en betrokkenheid). De percepties van de doelgroep komen dan direct tot uiting in hun oordeel over design en indirect in de merkeffecten. Design kan op deze manier richting geven aan het proces van associatievorming. Daarnaast kan design een rol spelen in het Elaboration Likelihood Model van Petty en Cacioppo. Zowel bij een perifere als een rechtstreekse verwerking van informatie kan design de percepties beïnvloeden. Dit kan dan bijdragen aan een positieve attitudeverandering. Als laatste wordt er beschreven welke karakteristieken van design de meningen van consumenten kunnen beïnvloeden tijdens de verschillende stadia van aankoop tot gebruik.

Omdat het zeer moeilijk en omslachtig is om het effect van design kwantitatief voor te stellen, zijn er in het hoofdstuk een aantal **checklists** opgenomen die designcriteria beschrijven afhankelijk van het gekozen designeffect. Men kan met behulp van deze checklists een scoreprofiel van design opstellen die deel kan uitmaken van een designaudit.

In het zesde **praktijkgericht** hoofdstuk hebben we door middel van half-gestructureerde interviews getracht de visie van designers te schetsen. Zij geven als belangrijkste voordelen van design aan dat het een mogelijkheid biedt zich te differentiëren van de concurrentie, de bedrijfsfilosofie communiceert aan de stakeholders en de kwaliteitsperceptie verhoogt waardoor bedrijven een hogere prijs kunnen vragen voor hun producten. Ze zijn er van overtuigd dat design aan elke productcategorie een meerwaarde kan bieden, al gebeurt dat niet altijd op dezelfde manier. Er wordt telkens benadrukt dat design een onderdeel van een groot proces is en dat men de kwaliteit van de producten niet uit het oog mag verliezen. Een aantrekkelijke vormgeving kan immers een slecht product niet redden.

We concluderen in het laatste hoofdstuk dat het voor bedrijven loont om te investeren in design. Het biedt veel voordelen en het wordt alsmear crucialer voor bedrijven om zich te differentiëren van de concurrentie. Daarnaast kan het een uitstekend marketinginstrument zijn voor nieuwe producten waarvoor de opbouw van merkwaarde uiterst belangrijk is. **Design is kortom een goede investering die zijn waarde terugverdient!**



---

# INHOUDSOPGAVE

---

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

## DEEL I ONDERZOEKSOPZET EN LITERATUURSTUDIE

<b>1</b>	<b>Inleiding en probleemstelling</b>	<b>1</b>
1.1	Praktijkprobleem: omschrijving en situering	1
1.2	Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	3
1.3	Beschrijving onderzoeksopzet	4
1.3.1	Theoriegericht onderzoek: Literatuurstudie	4
1.3.2	Praktijkgericht kwalitatief onderzoek	5
<b>2</b>	<b>Wat is design?</b>	<b>6</b>
2.1	Definiëring van design	6
2.2	Design in cijfers	8
<b>3</b>	<b>Waarde van design</b>	<b>16</b>
3.1	De meerwaarde van design	16
3.1.1	Design beïnvloedt bedrijfsprestaties	17
3.1.2	Design beïnvloedt ondernemingsdoelen bij strategie en planning	18
3.1.3	Design beïnvloedt de acceptatie van nieuwe technologie en producten	21
3.1.4	Design beïnvloedt acceptatie bij verandering	23
3.1.5	Design beïnvloedt kwaliteitsperceptie	27
3.1.6	Design beïnvloedt het vermogen om te vernieuwen	27
3.2	Design in de waardeketen	28
3.2.1	Productie	29
3.2.2	Verpakking	30
3.2.3	Promotie	30
3.2.4	Marktexplotatie	31

<b>3.3</b>	<b>Effecten van design op interne en externe stakeholders</b>	31
3.3.1	Effecten op interne stakeholders	33
3.3.2	Effecten op externe stakeholders	34
<b>4</b>	<b>Design als instrument merkwaardeverhoging</b>	35
<b>4.1</b>	<b>Classificatie van design</b>	36
<b>4.2</b>	<b>De waarde van een merk</b>	37
<b>4.3</b>	<b>Het verhogen van de merkwaarde door middel van design</b>	39
4.3.1	Merkmeerwaarde	39
4.3.2	Visuele assets	40
4.3.3	Design equity	42
<b>5</b>	<b>Designeffectiviteit</b>	45
<b>5.1</b>	<b>Hoofdrollen van design in relatie tot merkfuncties</b>	45
5.1.1	Identificatie en categorisatie	45
5.1.2	Differentiatie en saillantie	46
5.1.3	Overdracht van materiële merkbetekeningen	47
5.1.4	Overdracht van immateriële merkwaarden	47
<b>5.2</b>	<b>Analyse van factoren die designeffectiviteit beïnvloeden</b>	48
5.2.1	Hiërarchie van communicatie-effecten	48
5.2.2	Het theoretisch model	49
<b>5.3</b>	<b>Overzicht van designcriteria</b>	54
<b>DEEL II</b>	<b>PRAKTIJKONDERZOEK: KWALITATIEVE STUDIE</b>	
<b>6</b>	<b>Praktijkgericht onderzoek: Analyse van diepte-interviews</b>	58
<b>6.1</b>	<b>Aanpak van praktijkonderzoek</b>	58
<b>6.2</b>	<b>Profiel gekozen designbureaus</b>	58
<b>6.3</b>	<b>Analyse van de diepte-interviews</b>	63
<b>7</b>	<b>Algemeen besluit</b>	68
<b>7.1</b>	<b>Conclusies</b>	68
<b>7.2</b>	<b>Voorstellen voor verder onderzoek</b>	71

## Lijst van geraadpleegde werken

## Bijlagen

## Index

---

## LIJST VAN FIGUREN

---

<b>Figuur 1</b> Designbeslissingen	7
<b>Figuur 2</b> De Designtrap	8
<b>Figuur 3</b> Vormgeving in cijfers	9
<b>Figuur 4</b> Gemiddelde omzet (in miljoen euro) in functie van de graad van designimplementatie	10
<b>Figuur 5</b> Houding van de consument ten opzichte van design	11
<b>Figuur 6</b> Vertegenwoordiging van activiteiten gerelateerd aan design in Vlaamse bedrijven	12
<b>Figuur 7</b> De bijdrage van design aan de onderneming	17
<b>Figuur 8</b> Strategische opties	19
<b>Figuur 9</b> The strategy clock	20
<b>Figuur 10</b> De designkloof	22
<b>Figuur 11</b> Designstrategie matrix	23
<b>Figuur 12</b> Stadia van ontwikkeling waarin verschillende vormen van design een rol kunnen spelen	29
<b>Figuur 13</b> Mogelijke effecten van design voor interne en externe stakeholders	32
<b>Figuur 14</b> Publieksgroepen	33
<b>Figuur 15</b> De paradox tussen eenheid en verscheidenheid	37
<b>Figuur 16</b> Elementen van merkwaarde	38
<b>Figuur 17</b> Componenten van merkmeerwaarde	40
<b>Figuur 18</b> De status van designattributen binnen de merkrepresentatie	41
<b>Figuur 19</b> De relatie tussen merkenmanagement en designmanagement	44
<b>Figuur 20</b> Hiërarchie van communicatie-effecten	48
<b>Figuur 21</b> Elaboration likelihood model	50
<b>Figuur 22</b> Theoretisch model	52
<b>Figuur 23</b> Visie Maximal Design	59

---

## LIJST VAN TABELLEN

---

<b>Tabel 1</b>	Groepering van designactiviteiten	12
<b>Tabel 2</b>	Consumentengroepen gebaseerd op de mate van acceptatie	22
<b>Tabel 3</b>	Vormen van design met hun kenmerken en bijhorende media	36
<b>Tabel 4</b>	Elementen van merkwaarde en hun voordelen	39
<b>Tabel 5</b>	Hoe beïnvloedt design de meningen van consumenten over een product in de verschillende stadia van aankoop en gebruik	51
<b>Tabel 6</b>	Merkeffecten van design	53

---

# HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

---

## 1.1 PRAKTIJKPROBLEEM: OMSCHRIJVING EN SITUERING

Design wordt de laatste jaren steeds minder een vreemd begrip in de bedrijfswereld. Bedrijven beginnen in te zien dat een aantrekkelijk product meer waarde heeft dan een kaal product en dat deze esthetische waarde van groot belang kan zijn voor het succes van een product. We merken tegenwoordig in vrijwel iedere prijsklasse dat producten trachten een streling voor het oog te zijn (Kootstra, 2006). We zien dit bijvoorbeeld in de aantrekkelijkere lay-out van schoolboeken, hypermoderne treinen, modieuze radiatoren enzovoort.

In de hedendaagse economie is het steeds belangrijker geworden om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie. Wanneer producten alsmat homogener worden inzake kwaliteit en prestatie, is design vaak de enige mogelijkheid om zich te diversifiëren (Shiller, Reddy en Swart, 2007). Design heeft hier een groot potentieel omdat het voor het merk en het product een zekere stijl kan creëren. Een bekend voorbeeld is Apple dat met zijn iMac, MacBook, iPod en iPhone zowaar een eigen community heeft gecreëerd met uiterste trouwe aanhangers. Consumenten voelen zich aangetrokken tot het modieuze design en de levensstijl die het vertegenwoordigt (Cuneo, Elkin, Hank en Stanley, 2003).

De toegenomen bewustwording van het belang van design heeft volgens Digerfeldt-Mansson en Venkatesh (2005) verschillende redenen. Allereerst zijn de verwachtingen van consumenten veranderd. De consument schenkt minder aandacht aan technische en functionele kwaliteiten en meer aan het esthetisch aspect van een product. Design kan hierdoor een waardevol marketinginstrument worden. Daarnaast wordt consumptie niet langer gezien als een materieel onderhoud maar als een soort ervaring. Dit verklaart de alsmat groeiende aandacht voor 'product experience'. Als laatste reden wordt aangehaald dat de behoefte aan visuele consumptie, waarbij het beeld primeert, meer aandacht krijgt. Hierbij is het belangrijk dat producten er aantrekkelijk

uitzien. Door deze veranderingen wordt het alsmaar moeilijker voor bedrijven om een 'sustainable competitive advantage' (*een competitief voordeel dat moeilijk te imiteren of te substitueren is door de concurrentie, uniek is en zinvol voor de consument*) te behalen op enkel technologisch vlak en wordt het alsmaar meer cruciaal voor succes om aandacht te besteden aan design.

Toch zijn er ondanks de groeiende bewustwording nog heel wat moeilijkheden. Niet elk bedrijf heeft kennis van de meerwaarde die design kan bieden. Onderzoek van Bruce, Potter en Roy (1995) heeft uitgewezen dat designprojecten van kleine Britse bedrijven falen om verschillende redenen, waaronder een gebrek aan inzet vanwege het senior management. De reden hiervoor kan een gebrek aan kennis of interesse vanwege het hoger management zijn. Een andere reden voor falen is dat bedrijven vaak geen design brief opstellen die duidelijk moet maken welke de beoogde doelstellingen zijn. Managers nemen het designproces dikwijls niet zo serieus en hebben vaak een mondelinge overeenkomst in plaats van een gedetailleerd geschreven document (Bruce, Cooper en Vazquez, 1999). Kotler en Rath (1984) voegen hier aan toe dat bedrijven nog te veel aandacht besteden aan het functioneren, de prijs, de distributie, de persoonlijke verkoop en de reclame van producten en te weinig aan het designproces. Volgens hun moet er meer aandacht besteed worden aan het product, de omgeving, informatie en corporate identity design. Bedrijven denken vaak onjuist dat het product zichzelf zal verkopen.

Von Stamm (2005) heeft in haar onderzoek ontdekt dat er een kloof bestaat tussen designers en managers. Managers zijn opgeleid om te werken met accountancy en engineering waarbij ze eerder kwantitatieve gegevens moeten interpreteren om ze daarna verbaal weer te geven. Designers geven eerder een visuele interpretatie en werken met kunst en ontwerpen. Capell (2007) voegt hier aan toe dat 'designers ... zichzelf meer (zien) als visionairen en probleemoplossers, niet als spreadsheet analisten en bonentellers'. Het management vindt het echter vaak moeilijk om iets te waarderen waarover men geen kwantitatieve gegevens heeft. Designers moeten daarom trachten hun communicatie te verbeteren om bedrijven duidelijk te maken welke meerwaarde design heeft en waarom dit relevant is voor succes. In bijlage kan u een vergelijkende tabel terugvinden over de verschillen tussen managers en designers.

Olson, Cooper en Slater (1998) geven drie redenen voor de onderwaardering van design. Allereerst heerst er nog steeds een grote onduidelijkheid over wat design precies inhoudt. De reden hiervoor is dat het tegelijkertijd wordt gezien als een proces, een object en een functie. Daarnaast leren managers zelden over design of designmanagement en krijgen designers zelden een business training. Als laatste reden wordt design nog steeds meer gezien als een kunstvorm in plaats van een hanteerbaar instrument.

In deze context leek het ons nuttig om de onduidelijkheid en verwarring omtrent design tegen te gaan. Er wordt getracht een gestructureerd beeld te scheppen van wat design precies inhoudt en welke voordelen en meerwaarde deze kan bieden aan bedrijven. Dit werk is geschreven vanuit het oogpunt van managers en er werden zoveel mogelijk raakvlakken gezocht met de economische literatuur. Als hiermee de kloof tussen managers en designers deels overbrugd kan worden, zijn we in de opzet geslaagd.

## **1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN**

In functie van het hierboven geschetste praktijkprobleem, zullen we een antwoord trachten te vinden op de volgende centrale onderzoeksvraag:

***"Wat is de meerwaarde van design bij de ontwikkeling van succesvolle nieuwe producten?"***

Deze vraag is echter veelomvattend. Om hier een nauwkeurig en volledig antwoord op te kunnen geven hebben we een aantal deelvragen afgeleid, meer bepaald:

*"Wat is de meerwaarde van design?"*

*"Hoe kan design de merkwaarde verhogen?"*

*"Hoe beïnvloedt design het keuzeproces?"*

Enerzijds trachten we een antwoord te bekomen op de vraag welke meerwaarde design kan bieden en anderzijds welke rol design kan spelen in het succes van een nieuw product. Dit werk focust daarom in het tweede luik meer op de merkontwikkeling omdat dit proces uiterst belangrijk is voor nieuwe producten. Het bepaalt voor een groot deel of deze succesvol gaan zijn of niet. Er werd hierbij nagegaan welke effecten design heeft op de **eindgebruikers** van producten.

### **1.3 BESCHRIJVING ONDERZOEKSOPZET**

Dit werk bestaat uit twee delen: een theoriegericht literatuuronderzoek en een praktijkgericht kwalitatief onderzoek.

#### **1.3.1 Theoriegericht onderzoek: Literatuurstudie**

Omdat design zo omvangrijk en divers is vat dit werk aan met een verkennende literatuurstudie. Deze studie tracht de gegevens uit eerder onderzoek te verzamelen om hiermee een zo volledig mogelijk overzicht te bekomen van de beschikbare literatuur.

Er werd vooral gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikels, vaktijdschriften en handboeken. De bibliografische databank EBSCOhost is zeer nuttig gebleken bij het zoeken van deze bronnen, alsook de zoekmachine Google Scholar. De zoekstrategie gebeurde aan de hand van trefwoorden zoals onder meer 'design', 'design branding', 'design management', 'design marketing', enzovoort. Deze zorgden voor een rijke vondst aan verschillende wetenschappelijke artikelen waarna er door middel van het sneeuwbaaleffect verder werd gezocht. Daarnaast werd er nog gebruik gemaakt van handboeken die tijdens mijn studie Toegepaste Economische Wetenschappen aan bod kwamen. Zo werd er getracht een link te leggen tussen de verschillende werken.



Het naslagwerk van de heer Kootstra, *Design Management (2006)*, is hierbij zeer nuttig gebleken. Gert L. Kootstra is programmadirecteur en kerndocent van de opleiding tot Master of Design Management (MDM). Daarnaast is hij directeur van Census Designmanagement en actief als adviseur. In zijn literair werk schetst hij eerst uitvoerig een overzicht van de voordelen die design te bieden heeft om vervolgens weer te geven hoe men design moet beheren in het bedrijf. De meeste literatuur handelt over designmanagement, zonder een uiteenzetting te geven van de meerwaarde van design. Het werk van Kootstra was daarom een uitstekende leidraad voor dit werk.

### **1.3.2 Praktijkgericht kwalitatief onderzoek**

Dit tweede deel van het onderzoek bestaat uit het analyseren van een aantal diepte-interviews. Door middel van half-gestructureerde interviews werd er getracht na te gaan wat de visie van designers is over de meerwaarde van design.

Een reeks open vragen werden gesteld die aan de hand van de deelvragen en voorgaand literatuuronderzoek waren afgeleid. Dit informatieverzamelend proces gebeurde cumulatief waarbij de vragen gaandeweg het interview werden veranderd. Het doel was niet om op een passieve wijze informatie te verzamelen van de geïnterviewde, maar om op een interactieve manier tot nieuwe inzichten te komen. Het interview moet men daarom eerder zien als een dialoog.

Er werd gekozen voor een kwalitatieve methode omdat het onderwerp te abstract is om op een eenvoudige manier kwantitatief te onderzoeken. Omdat het effect van design zo omvangrijk is en eerder in de geest van de consument afspeelt, is het zelfs voor bedrijven moeilijk om de gevolgen te kwantificeren. Het zou daarom te veel tijd en middelen in beslag nemen om deze gegevens te verzamelen. Om deze reden werd er enkel gebruik gemaakt van kwantitatieve onderzoeksgegevens van Design Vlaanderen en de Britse Design Council, die teruggevonden kunnen worden in het volgend hoofdstuk.

---

## HOOFDSTUK 2: WAT IS DESIGN?

---

In dit hoofdstuk wordt het begrip design gedefinieerd en wordt er verder bepaald welke richting dit onderzoek uitgaat. Daarna wordt het cijfermateriaal omtrent design in Vlaanderen en Groot Brittannië besproken.

### 2.1 DEFINIERING VAN DESIGN

De defenities van design zijn omvangrijk waardoor het moeilijk wordt om te weten wat de term precies inhoudt. De term 'design' staat volgens Olson, Cooper en Slater (1998) zowel voor een proces, een object en een functie. In de Zweedse taal maakt men een onderscheid tussen design als 'Engineering design' en als 'Industrial of Product design'. In andere talen wordt de term voor verschillende designdisciplines gebruikt, zoals grafische vormgeving, mode, interieurbouw, enzovoort (Walsh, Roy en Bruce, 1988). Deze verwarring ligt mee aan de oorzaak van de onderwaardering van design.

De meeste definities zien design als een proces. Van Stamm (2005) definieert design als volgt:

*'Design is het bewuste beslissingsmakings**proces** waarbij informatie (een idee) wordt getransformeerd naar een uitkomst, ... tastbaar (product) of ontastbaar (service).*

De definitie van Kapferer (2004) is hier aan gelinkt:

*'Design is het waardetoevoegend **proces** tussen het idee en het product met als bedoeling het functioneler te maken, minder kostelijk om te produceren en mooier.'*

Kotler definieert design als (Cooper en Press, 1995):

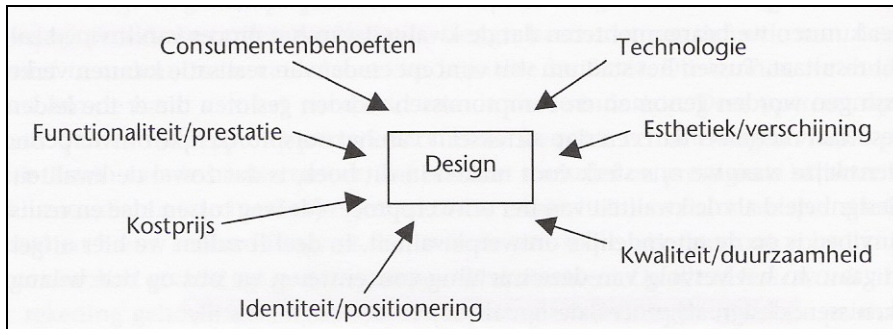
*'... het **proces** van het zoeken naar het optimaliseren van klanten satisfactie en bedrijfswinstgevendheid door het creatieve gebruik van belangrijke designelementen (performance, kwaliteit, duurzaamheid, verschijning en kost) in verbinding met producten, omgevingen, informatie en corporate identity<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Deze definities zijn vertaald vanuit het Engels

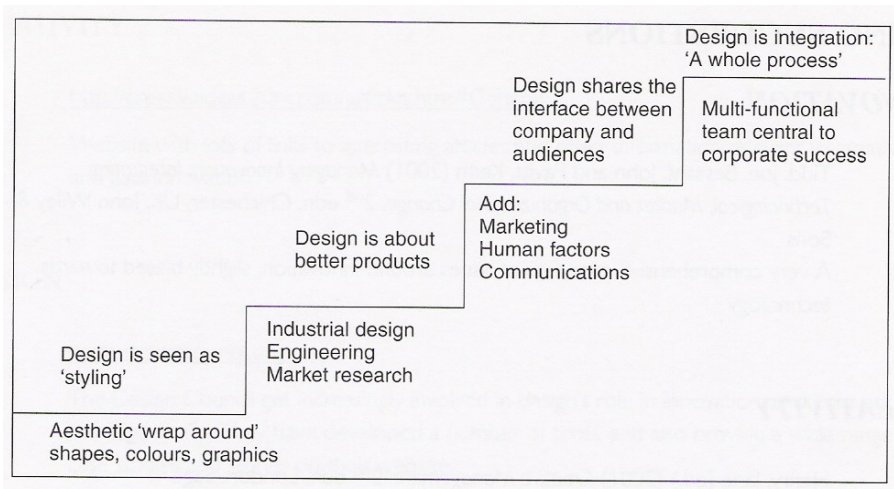
Kootstra (2006) deelt de mening van Kotler en zegt dat design uit verschillende elementen bestaat die allemaal op mekaar moeten worden afgestemd. Een product dat bijvoorbeeld niet goed presteert maar een aantrekkelijke vormgeving heeft, zal bijgevolg nooit succesvol zijn. Design is met andere woorden een verzameling van verschillende designbeslissingen.

**Figuur 1 Designbeslissingen (Kootstra, 2006)**



Design kan ook gegoten worden in een trapvorm. Niet alle managers zijn bekend met de verschillende facetten van design en hebben enkel aandacht voor de basis (design als 'styling') in hun onderneming. Op deze manier deelt von Stamm (2005) de mening voor Kootstra (2006) en wijst zij er op dat design een verzameling is van een aantal designbeslissingen op de verschillende niveaus. De ideale situatie en de meest succesvolle is volgens haar een volledige integratie van design in de bedrijfsprocessen.

**Figuur 2 De Designtrap (von Stamm, 2005)<sup>2</sup>**



Het tweede deel van deze trap, meer bepaald de productontwikkeling, wordt in dit werk niet onderzocht. Dit vereist een specifieke kennis van materialen en productiewijzen die te ver afwijkt van de andere gebieden. Dit gebied prikkelt ook niet de interesse van de doorsnee consument en is eerder interessant voor ingenieurs en product managers.

## 2.2 DESIGN IN CIJFERS

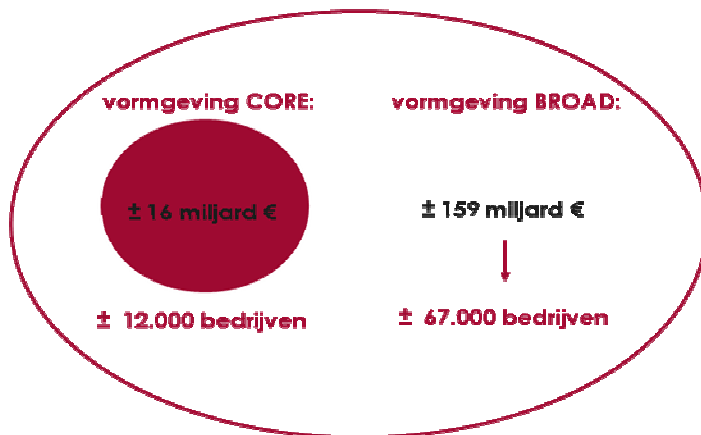
Uit het onderzoek van Design Vlaanderen (2006) is gebleken dat er in Vlaanderen naar schatting 12 000 bedrijven zijn die design als hun hoofdactiviteit zien en samen een omzet van bijna 16 miljard euro genereren. Bij uitbreiding zijn er ongeveer 67 000 bedrijven die zich in sterke mate bezig houden met design. Zij genereren samen bijna 175 miljard euro omzet die aan design gerelateerd kan worden.

---

<sup>2</sup> Gebaseerd op Fairhead, J. (1988) *Design for Corporate culture: how to build a design and innovation culture*.

National Economic Development Office.

**Figuur 3 Vormgeving in cijfers (Design Vlaanderen, 2006)**



De Design Council heeft in hun onderzoek van 2005-2006 gevonden dat elke £100 die Britse bedrijven in design investeren, gemiddeld een omzet van £225 genereert. Het duurt daarbij gemiddeld 20 maanden tot een designproject zijn investering heeft terugverdiend. Daarnaast had men voor een periode van 10 jaar £1 000 in zowel de Design Index als de FTSE 100 Index geïnvesteerd. De Design Index bevat bedrijven zoals Barclays, Tesco, Marks & Spencer, British Airways, Rolls-Royce, BP, Unilever, Egg en EasyJet. De criteria voor selectie waren onder andere een aangehouden record in design en innovatie awards.

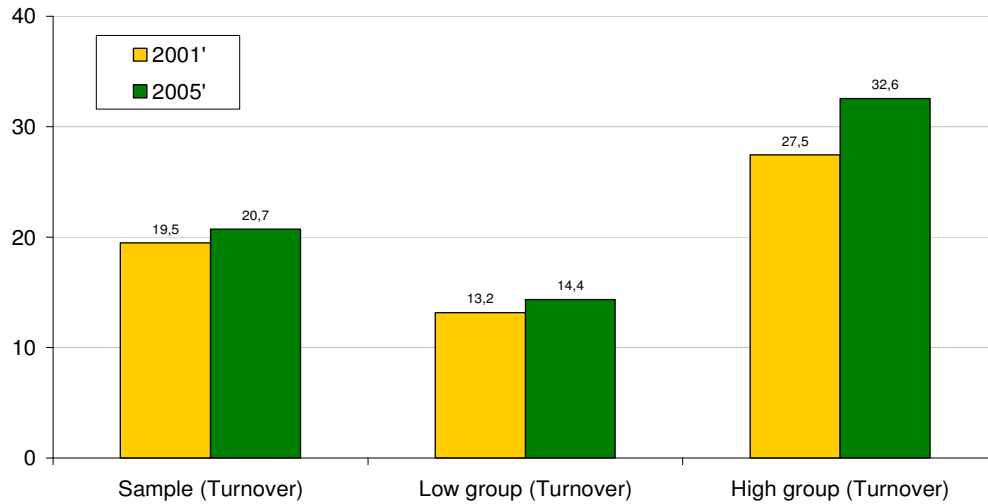
Na 10 jaar bleek de return on investment van de Design Index veel hoger te liggen dan die van de FTSE 100 Index:

<b>Design Index</b>	£3 626
<b>FTSE 100 Index</b>	£1 570

Hiermee heeft men bewezen dat het een winstgevendere beslissing is om eerder in bedrijven met een focus op design te investeren dan in bedrijven die daar niet veel aandacht aan besteden.

Design Vlaanderen kon uit hun onderzoek van 2007 tevens concluderen dat de omzet van Vlaamse bedrijven stijgt naarmate men design meer gaat implementeren.

**Figuur 4 Gemiddelde omzet (in miljoen euro) in functie van de graad van designimplementatie (Design Vlaanderen, 2007)**



In het onderzoek dat Design Vlaanderen in 2003 heeft uitgevoerd is men nagegaan hoe positief de consument ten opzichte van design staat. Men kreeg een aantal keuzemogelijkheden tussen twee producten, waarvan één product een duidelijk aantrekkelijker vormgeving had.

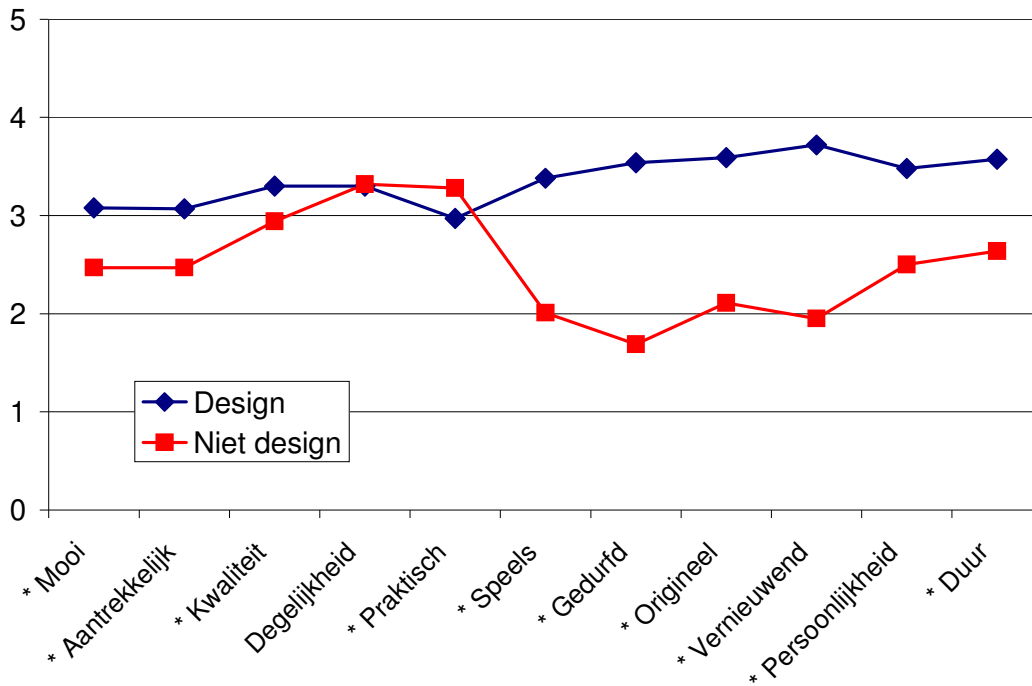
Een voorbeeld hiervan was de keuze van een citruspers:



De respondenten moesten de citruspers die hun het meeste aansprak kiezen. De eerste citruspers werd maar liefst 35 keer gekozen terwijl de tweede citruspers 25 voorkeursstemmen kreeg.

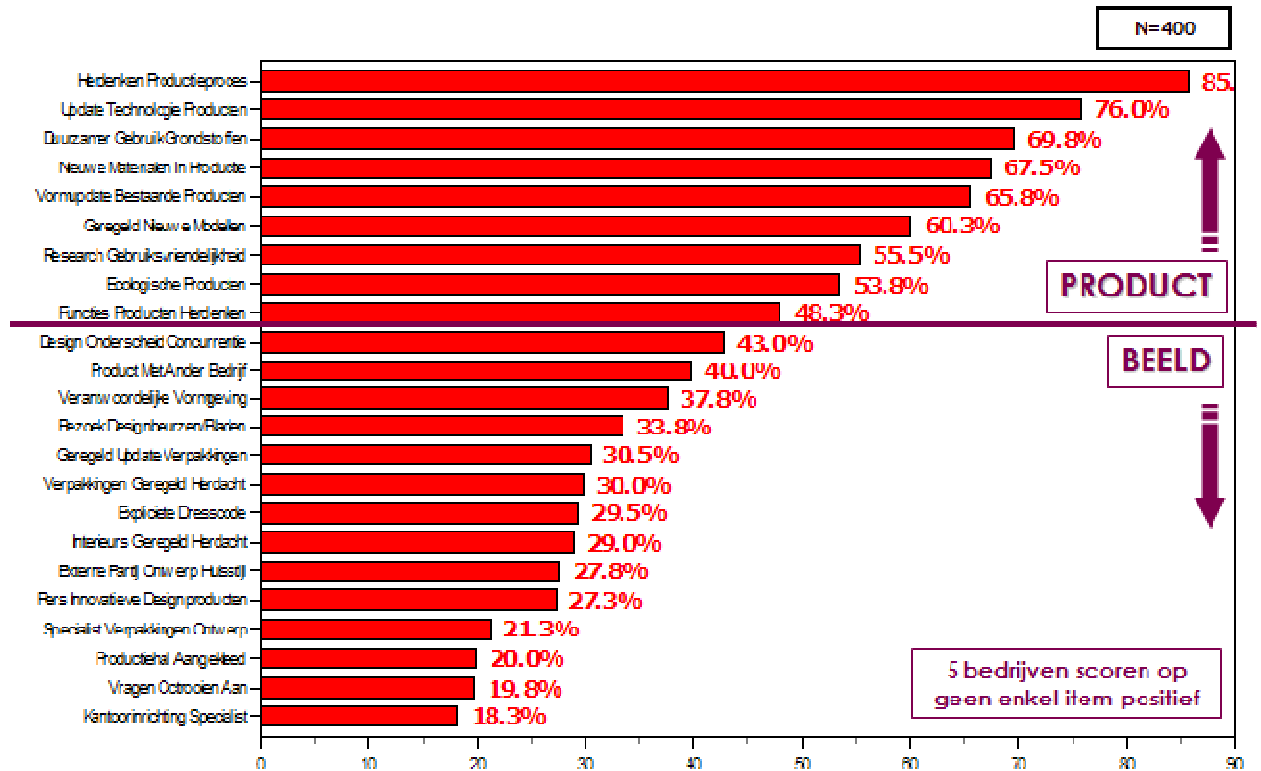
Daarnaast moesten de respondenten de verschillende producten scores toekennen voor verschillende elementen, zoals bijvoorbeeld de aantrekkelijkheid van het ontwerp, of het product praktisch of origineel is, enzovoort. De producten met een duidelijke focus op design scoorden grotendeels beter dan de producten zonder designfocus.

**Figuur 5 Houding van de consument ten opzichte van design (Design Vlaanderen, 2003)**



Het onderzoek van Design Vlaanderen in 2003 heeft onderzocht in welke mate bedrijven verschillende designactiviteiten hebben geïmplementeerd.

**Figuur 6** Vertegenwoordiging van activiteiten gerelateerd aan design in Vlaamse bedrijven (Design Vlaanderen, 2003)



Hieruit heeft men 5 groepen kunnen afleiden:

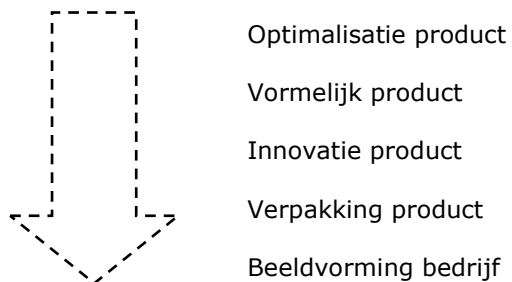
**Tabel 1** Groepering van designactiviteiten (Design Vlaanderen, 2003)

Beeldvorming bedrijf	Activiteiten
	Interieurs geregeld herdacht
	Externe partij ontwerp huisstijl
	Productiehal aangekleed
	Kantoorinrichting specialist ( <i>door een specialist ontworpen</i> )



<b>Innovatie product</b>	Product met ander bedrijf ( <i>ontwikkelen dmv partnership</i> ) Pers innovatieve designproducten ( <i>media-aandacht verkregen voor innovatieve producten</i> ) Vragen octrooien aan
<b>Optimalisatie product</b>	Update technologie producten Duurzamer gebruik grondstoffen Nieuwe materialen in productie Research gebruiksvriendelijkheid Ecologische producten Functies producten herdenken
<b>Verpakking product</b>	Geregeld update verpakkingen Verpakkingen geregeld herdacht Specialist verpakkingen ontwerp
<b>Vormelijk product</b>	Geregeld nieuwe modellen Design onderscheid concurrentie ( <i>design gebruiken om zich te differentiëren van de concurrentie</i> ) Verantwoordelijke vormgeving Bezoek designbeurzen/Bladen

Hieruit is gebleken dat deze designgroepen achtereenvolgens bij bedrijven geïmplementeerd zijn:



Vlaamse bedrijven hebben designactiviteiten die het product optimaliseren het meest geïmplementeerd terwijl men het minste aandacht besteed aan de vormgeving van het bedrijf.

Dit onderzoek heeft verschillende **motivatoren** gevonden die de implementatie van design in Vlaamse bedrijven bevorderen, waaronder:

- ★ Leerproces voor het hele bedrijf
- ★ Opwaarderen productgamma
- ★ Imago, uitstraling, verhaalverkoop
- ★ Design als hefboom (duurdere stukprijs)
- ★ Open system view
- ★ Design = noodzaak, winst of toegevoegde waarde
- ★ Motivatie van de werknemers
- ★ Inspelen op trends

Toch zijn er nog heel wat **drempels** die designimplementatie in Vlaamse bedrijven tegenhouden:

- ★ Kostprijs
- ★ 'Haalbaarheid' van de ontwerpen
- ★ Geen verkoopgarantie
- ★ De idee dat de Vlaamse consument er niet mee bezig is
- ★ Laag segment producten
- ★ Killer applications<sup>3</sup>
- ★ Design = luxe
- ★ Geen trendsetter, maar volger
- ★ Slechte ervaring met ontwerper
- ★ Geen ontwerpersnetwerk
- ★ Vernieuwing, creativiteit... geen onderdeel van bedrijfscultuur

---

<sup>3</sup> Dit is een term uit het softwarejargon en het staat voor een dienst of product die het gebruik van een nieuwe dienst of product populariseert (zoals sms-berichten een killer application voor gsm's waren). Omdat het onderzoeksbureau **& Compagnie CV** niet meer wist welke invloed dit had op de designimplementatie, veronderstellen we dat bedrijven eerder willen investeren in onderzoek naar killer applications in plaats van in design.

Hieruit kan men afleiden dat heel wat Vlaamse bedrijven nog sceptisch staan tegenover design. Ze weten niet welke voordelen design kan bieden en men onderschat de impact dat dit heeft. Onterecht wordt er regelmatig verondersteld dat een designfocus niets voor hun bedrijf is.

Design Vlaanderen kan deze terughoudendheid tegengaan door objectief cijfermateriaal ter beschikking te stellen. Bedrijven kunnen surfen naar de site van Design Vlaanderen om daar eenvoudig nuttige informatie te downloaden. Deze organisatie organiseert ook regelmatig workshops voor managers en andere geïnteresseerden om hun kennis te laten maken met design en zijn vele voordelen.

---

## HOOFDSTUK 3: MEERWAARDE VAN DESIGN

---

In dit hoofdstuk trachten we te onderzoeken welke meerwaarde design kan zijn voor een bedrijf. We gaan eerst in op de invloed die design heeft op verschillende elementen in de bedrijfssfeer. Vervolgens worden de verschillende soorten design in de waardeketen besproken, alsook de meerwaarde die design daarbij biedt. Als afsluiter gaan we nog in op de effecten van design op interne en externe stakeholders.

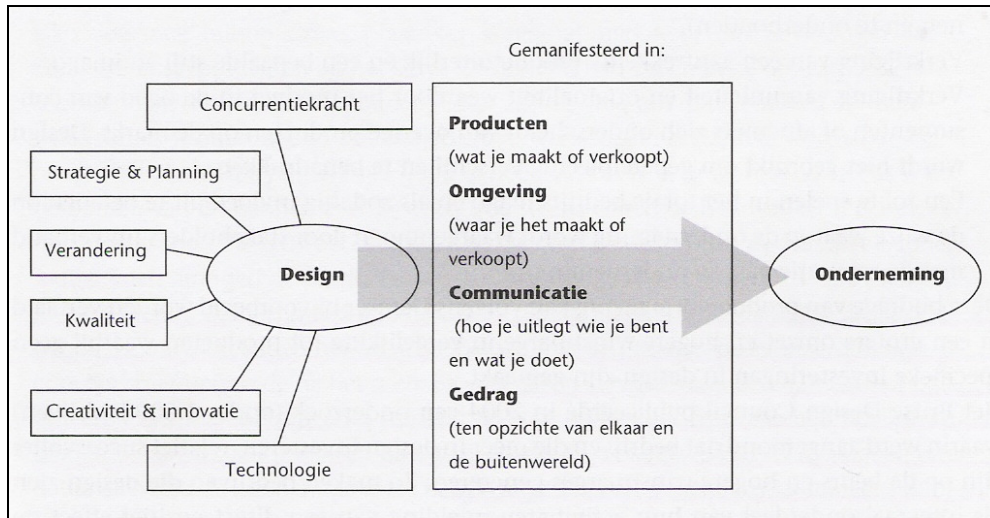
### 3.1 DE MEERWAARDE VAN DESIGN

Kotler en Rath (1984) definiëren design als volgt:

*'Design is het proces waarbij men probeert de consumententevredenheid en de bedrijfswinstgevendheid te optimaliseren door de belangrijkste designelementen creatief aan te wenden (**performance, kwaliteit, duurzaamheid, uiterlijk en kost**) rekening houdend met producten, omgevingen, informatie en bedrijfsidentiteiten'.*

Kootstra (2006) neemt een deel van deze elementen over in zijn model waarin hij weergeeft welke bijdrage design levert aan de onderneming. Volgens hem beïnvloedt design verschillende elementen in de bedrijfsvoering die zich manifesteren in hun producten, omgeving, communicatie en gedrag.

**Figuur 7 De bijdrage van design aan de onderneming (Kootstra 2006)<sup>4</sup>**



### 3.1.1 Design beïnvloedt bedrijfsprestaties en concurrentiekracht

Onderzoek van Gerda Gemser<sup>5</sup> (Kootstra, 2006) heeft uitgewezen dat de productvormgeving een positieve bijdrage levert aan **product-** en **bedrijfsprestaties** door de verbetering van:

- De **functionaliteit** van een product
- De **efficiëntie** van de **productie** (door bijvoorbeeld goedkopere materialen te gebruiken of het aantal onderdelen te verminderen)
- De **ergonomie** van een product (door het bijvoorbeeld veiliger in gebruik te maken, het gebruiksgemak te verbeteren, enzovoort)
- Het **productuiterlijk** (door bijvoorbeeld een bepaalde stijl en imago te creëren)
- De perceptie van de **uniciteit** en **originaliteit** van het product, waardoor het product zich kan diversifiëren
- De rol die vormgeving speelt in het totale **bedrijfsimago** om zo een invloed uit te oefenen op de wijze waarop de onderneming wordt waargenomen door stakeholders

<sup>4</sup> Gebaseerd op Olins, W. (1995) *New Guide to Identity*. The Design Council/Gower.

<sup>5</sup> Gebaseerd op Gemser, G. (1997) *Concurreren door investeren in industrieel ontwerpen*. Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers en Ministerie van Economische Zaken (Nederland).

Gemser merkte op dat deze verbeteringen vertaald worden in een grotere omzet en een hogere winstmarge, in vergelijking met producten die geen specifieke investeringen in design hebben gedaan.

De **concurrentiekracht** kan verbeterd worden wanneer een bedrijf een sustainable competitive advantage heeft. Dit bekomt men wanneer de middelen waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren of te substitueren zijn (Drew en West, 2002). Onderzoek van de Design Council (2005) heeft uitgewezen dat de helft van de Britse bedrijven van mening zijn dat design in het laatste decennium belangrijker is geworden om een competitief voordeel te behalen.

Onderzoek heeft tevens uitgewezen dat bedrijven die een hoge groei kennen, drie keer meer design aanduiden als een cruciale factor voor succes. Ook zijn twee derden van de Britse bedrijven er van overtuigd dat design belangrijk is voor hun toekomstig economisch succes (Design Council, 2005).

### 3.1.2 Design beïnvloedt ondernemingsdoelen bij strategie en planning

Johnson, Scholes en Whittington (2006) definiëren bedrijfsstrategie als volgt:

*'Strategie is de **richting** en het **bereik** van een organisatie over een **lange termijn**, waarmee men een **voordeel** creëert in een veranderende **omgeving** door de configuratie van **middelen** en **competenties** met het doel om de verwachtingen van **stakeholders** in te vullen'.<sup>6</sup>*

Kootstra (2006) is van mening dat design een instrument is waarmee een bedrijfsstrategie zichtbaar gemaakt kan worden. In het werk van Aaker en McLoughlin (2007) wordt er gesproken over strategische opties die de bouwstenen zijn van de bedrijfsstrategie. Voor een succesvolle strategie kan men best een aantal strategische opties selecteren. Product

---

<sup>6</sup> Dit citaat is vertaald vanuit het Engels

design kan een van deze strategische opties zijn. Hugo Boss heeft hier zijn strategie op gebaseerd, hun producten staan bekend voor hun kwaliteit en stijl.

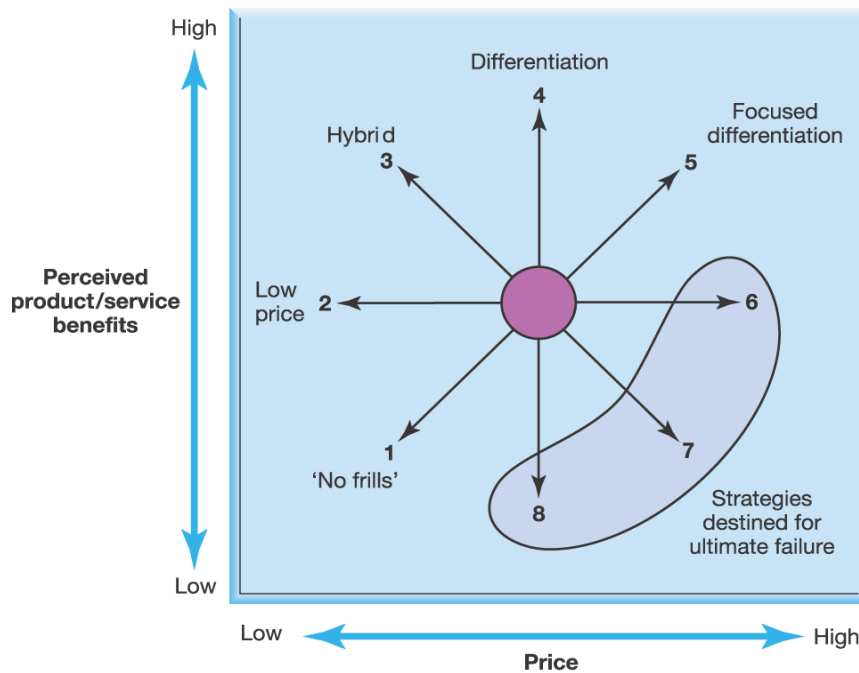
**Figuur 8 Strategische opties (Aaker en McLoughlin, 2007)**



Wanneer men kiest voor design als een van de bouwstenen in de bedrijfsstrategie, is het belangrijk dat het bedrijf ook een sterke focus en passie voor design heeft, waarbij het creatieve designteam goed wordt ondersteund. Het succesvolle Dyson heeft bijvoorbeeld een cultuur en een infrastructuur die design stimuleren (Aaker en McLoughlin, 2007). Het beste resultaat krijgt men als een bedrijf design volledig geïntegreerd heeft in zijn bedrijfsprocessen.

Naast de bedrijfsstrategie kan design nog een rol spelen bij de bepaling van verschillende productstrategieën. Kootstra (2006) illustreert dit aan de hand van 'The strategy clock' van Johnson, Scholes en Whittington (2006).

**Figuur 9 The strategy clock (Johnson, Scholes en Whittington, 2006)**



Bij de eerste twee strategieën speelt design geen grote rol. Deze zijn gericht op prijsgevoelige consumenten waardoor het product er niet duur mag uitzien. Bij een **no frills strategie** gaat het bedrijf een lagere prijs en kwaliteit aanbieden dan de concurrentie. Bij de **low price strategie** gaat men een lagere prijs aanbieden in vergelijking met de concurrentie, terwijl men een evenwaardige kwaliteit wilt aanbieden. Voorbeelden van bedrijven die deze productstrategie volgen zijn onder meer Zeeman en Aldi (Kootstra, 2006 en Johnson, Scholes en Whittington, 2006).

Bij een **hybride strategie** streeft men een lage prijs na met een hoge gepercipieerde toegevoegde waarde. Omdat men hiervoor een lage kostenbasis nodig heeft en de prijs als laag gepercipieerd moet worden, zal het product uiterlijk sober en ingetogen blijven. Design speelt hier een rol bij de productpresentatie en de merkbeleving en dient hier zowel om te differentiëren van concurrenten als het behalen van efficiëntievoordelen en kostenbeheersing. Voorbeelden van bedrijven die deze productstrategie volgen zijn IKEA, HEMA en H&M (Kootstra, 2006 en Johnson, Scholes en Whittington, 2006).



Bij een ***differentiatiestrategie*** is design noodzakelijk omdat deze het bijzondere karakter van het product moet onderstrepen om het product te onderscheiden van de concurrentie. Product parity is hier de oorzaak van: alle producten voldoen aan een bepaald kwaliteitsniveau waardoor ze gemakkelijk substitueerbaar zijn. Design is hierbij vaak het enige instrument om het product te differentiëren. Bij deze strategie kan men soms een prijspremium (de gevraagde prijs is hoger dan de marktprijs) hebben. Voorbeelden van bedrijven die deze productstrategie volgen zijn Bijenkorf, Apple, Rituals en BMW (Kootstra, 2006 en Johnson, Scholes en Whittington, 2006).

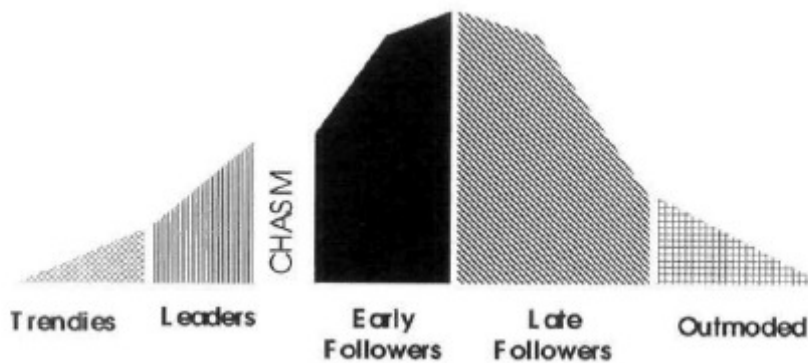
Bij een ***focusdifferentiatiestrategie*** (ook wel prestigestrategie genoemd) richt men zich op een specifiek marksegment waardoor men door deze sterke focus op hun behoeften het product kan differentiëren van de concurrentie. Een gevolg is dat men een prijspremium kan hebben die gerechtvaardigd is in de ogen van de consument. Dit kan alleen wanneer het unieke aan het product duidelijk zichtbaar is, onder meer door unieke productprestaties, een uniek design en een unieke merkbeleving. Een succesvolle designstrategie en een goed designmanagement zijn hier onontbeerlijk. Voorbeelden van bedrijven die deze productstrategie volgen zijn Porsche, Louis Vuitton, Hilton en Rolex (Kootstra, 2006 en Johnson, Scholes en Whittington, 2006).

De ***laatste 3 strategieën*** hebben veel kans om te falen en kunnen enkel gevolgd worden door monopolisten. Design kan hier geen effectieve bijdrage aan leveren (Kootstra, 2006 en Johnson, Scholes en Whittington, 2006).

### **3.1.3 Design beïnvloedt de acceptatie van nieuwe technologie en producten**

Kootstra (2006) is van mening dat vernieuwingen enkel een succes kunnen worden als de consumenten deze aanvaarden. Volgens Drew en West (2002) bestaat er een 'chasm' (kloof) waar consumenten over moeten vooraleer ze de nieuwe technologie of producten accepteren.

**Figuur 10 De designkloof (Drew en West, 2002)**



**Tabel 2 Consumentengroepen gebaseerd op de mate van acceptatie (Drew en West, 2002)**

<b>Trendies</b>	Deze consumenten zijn het meest innovatief en stellen esthetiek voorop. Ze willen voornamelijk dat het product er goed uitziet en geven niet veel om de mening van anderen.
<b>Leaders</b>	Deze groep wilt vooral opvallen. Ze hechten het meeste belang aan esthetiek maar gaan het product nooit aanschaffen indien het niet een minimum aan features bezit.
<b>Chasm (kloof)</b>	Veel producten sterven een stille dood wanneer ze de aandacht van de Early Followers niet kunnen trekken. Het is daarom uiterst belangrijk dat het product er in slaagt deze groepen te bereiken.
<b>Early en Late Followers</b>	<b>Early Followers</b> kopen het product vooral omwille van de functionele voordelen, maar hechten ook nog belang aan een mooie vormgeving. <b>Late Followers</b> schaffen enkel het product aan wanneer het reeds ruim aanvaard is door de Early Followers. Het product moet bewezen hebben veilig en effectief te zijn. Ze geven niet veel om het product uiterlijk maar zouden toch eerder het nieuwste design aanschaffen om niet achter te lopen.
<b>Outmoded</b>	Deze groep staat het meest afkeurend ten opzichte van nieuwe technologieën. Ze accepteren enkel nieuwe producten wanneer hun vorig product versleten is en er geen vervanging meer mogelijk is.

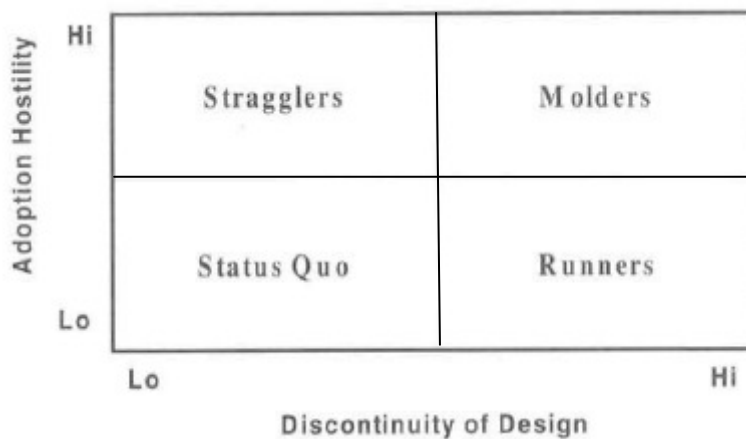
Deze types van consumenten bestaan niet als afzonderlijke psychografische verzamelingen. Iemand kan bijvoorbeeld een Leader zijn inzake auto's en een Late Follower wanneer hij een televisietoestel koopt (Drew en West, 2002).

Het is belangrijk dat men rekening houdt met de vormgeving wanneer men nieuwe technologieën gaat introduceren. Zo kan men perfect inspelen op de behoeftes van de huidige consumentengroep.

### 3.1.4 Design beïnvloedt acceptatie bij verandering

Drew en West (2002) zijn van mening dat de mate waarin consumenten veranderingen accepteren afhankelijk is van de discontinuïteit van het design (of het een grote of een kleine verandering is) en de mate waarin ze afwijzend ten opzichte van nieuw design staan. Men kan hier vier verschillende groepen van consumenten onderscheiden die elk een aangepaste designstrategie nodig hebben.

**Figuur 11 Designstrategie matrix (Drew en West, 2002)**



#### **Status Quo**

Discontinuuïteit van het design:

Laag

Vijandigheid ten opzichte van het nieuwe design:

Laag

Deze producten hebben kenmerkend me-too design dat weinig tot geen discontinuïteit met zich meebrengt. Deze producten kunnen bijgevolg op weinig vijandigheid rekenen. Voorbeelden zijn fast-food restaurants, kruiwagens, enzovoort. Starbucks is onder meer zo succesvol omdat het bedrijf zich concentreert op de kleine details en de atmosfeer in de koffiezaken in plaats van zich te richten op discontinu service design. Zo blijft het telkens aangenaam en vertrouwd voor de consumenten (Drew en West, 2002).

*Designstrategie opties:*

- ★ Focus leggen op Early en Late Followers omdat zij het meeste om design features geven en weinig om esthetiek
- ★ Trendies en Leaders opsporen, zij zullen dit product kopen bij gebrek aan beter
- ★ In de markt zoeken naar potentiële molders die het design paradigma kunnen veranderen en kunnen inspelen op de behoeften van Trendies en Leaders
- ★ Blijven investeren in design R&D om de risico's van zelfgenoegzaamheid te ontlopen. Men mag het succes niet als vanzelfsprekend beschouwen. Op deze manier kan men er ook rekening mee houden dat een nieuw design op een gegeven moment noodzakelijk kan zijn voor het voortbestaan van het product.
- ★ Merkimago communiceren omdat er weinig designalternatieven zijn

**Stragglers**

Discontinuïteit van het design: Laag

Vijandigheid ten opzichte van het nieuwe design: Hoog

Het me-too design van deze producten wordt niet langer aanvaard. Een nadelig gevolg is dat het product niet meer mee is met de hedendaagse trends op de markt. In 2002 moest Apple een inhaalbeweging doen omdat de consument vond dat hun computers niet innovatief genoeg waren. Dit was een uiterst nadelige situatie omdat de computermarkt gekenmerkt wordt door discontinuïteit. Als reactie daarop hadden ze de nieuwe iMac geïntroduceerd die veel gebruiksvriendelijker was dan de vorige modellen en waarbij de

prestaties even goed of zelfs beter waren dan soortgelijk geprijsde computers. Dit bleek uiterst succesvol te zijn (Drew en West, 2002).

*Designstrategie opties:*

- ★ Target de Outmoded omdat deze groep weinig geeft om een esthetisch design.
- ★ Prijs verminderen
- ★ Distributie consolideren om hun positie te behouden
- ★ Investeren in design R&D om Runners in te halen
- ★ Het product als 'Enige keus' positioneren bij de Outmoded groep, zodat ze worden gezien als het alternatief voor het nieuwe design van de concurrentie

**Runners**

Discontinuïteit van het design: Hoog

Vijandigheid ten opzichte van het nieuwe design: Laag

De markt verwacht bij deze producten een vernieuwend en discontinu design en het is daarom noodzakelijk dat men hier in blijft investeren. Voorbeelden zijn auto's, fietsen, stofzuigers en trendy kledij (Drew en West, 2002).

*Designstrategie opties:*

- ★ Focus leggen op Early en Late Followers en constant proberen in te spelen op hun behoeften
- ★ Voortdurend investeren in design R&D
- ★ Esthetische waarde van het product communiceren
- ★ Het design van andere Runners op de markt in het oog houden

- ★ Allianties aangaan met andere Runners om de designveranderingen bij te houden.  
Daimler-Benz heeft bijvoorbeeld eens samengewerkt met Swatch om de kleine stadsauto Smart te ontwikkelen. Smart kreeg als bijnaam de 'Swatch mobiel'.  
(Smart staat dan ook voor *Swatch Mercedes ART*).

### **Molders**

Discontinuïteit van het design:	Hoog
Vijandigheid ten opzichte van het nieuwe design:	Hoog

Hier heeft men veel discontinuïteit in het design in een markt die vijandig ten opzichte van veranderingen in het design staat. Deze groep houdt het grootste risico in maar kent ook de grootste pay-off. Het risico bestaat dat men niet voorbij de 'designkloof' geraakt maar men heeft ook de kans om marktleider te worden. Een voorbeeld van een Molder is de doorzichtige stofzuiger Dyson. Deze was eerst geen daverend succes en werd enkel gekocht door Trendies. Later begon men het vernieuwende design te accepteren en niet lang daarna werd het product gekocht door de Leaders en daarna de Early Followers. Momenteel is deze stofzuiger een van de populairste stofzuigers ter wereld (Drew en West, 2002).

#### *Designstrategie opties:*

- ★ Focus leggen op Trendies & Leaders. Het is vooral belangrijk dat men Leaders kan overtuigen.
- ★ Een lage marktprijs vragen zodat men gemakkelijker de designkloof oversteekt.  
Men moet benadrukken dat de keuze voor het product verstandig en veilig is.
- ★ Middelen opzij zetten voor lange termijn ondersteuning
- ★ Esthetische waarde van het product communiceren
- ★ Een wijd distributienetwerk ontwikkelen zodat het design familiair kan worden.

Het bedrijf moet eerst onderzoeken in welk segment de productdoelgroep zit wanneer men beslist om het design te veranderen. Zo kan men de reactie van de consumenten anticiperen en daarop inspelen.

### **3.1.5 Design beïnvloedt de kwaliteitsperceptie**

Kootstra (2006) vermeldt dat perceptie van de kwaliteit van het product onder meer wordt bepaald door het productuiterlijk en de productpresentatie. Deze externe kenmerken zijn voor de consumenten een aanwijzing van de interne kwaliteit van de producten.

Walsh, Roy en Bruce (1988) zijn van mening dat wanneer de kwaliteitsperceptie verbetert dankzij een aantrekkelijke vormgeving, dit tevens het 'waarde voor geld'-gevoel van de consument verhoogt. Een positief gevolg is dat men op deze manier een hogere klantentevredenheid heeft. In het onderzoek is ook vastgesteld dat bedrijven die meer aandacht besteden aan design, ook meer middelen investeren om de productkwaliteit op te voeren. Dit leidt bijgevolg ook tot een hogere klantensatisfactie.

### **3.1.6 Design beïnvloedt het vermogen om te vernieuwen**

Innovatie is de laatste jaren steeds belangrijker geworden om succesvol te zijn. Het is daarom niet verrassend dat 80 procent van de Fortune 500 US bedrijven innovatie in hun top drie prioriteiten plaatsen. Onderzoek heeft ook uitgewezen dat 70 procent van de organisaties die een positieve houding ten opzichte van innovatie hebben, het beter doen dan de concurrentie. Ze hadden een hogere winst en een groter marktaandeel in vergelijking met hun grootste concurrenten (Von Stamm, 2005).

In de context van innovatie bestaan er drie verschillende interpretaties van design (Von Stamm, 2005)

- Design is een tastbare uitkomst van innovatie (bijvoorbeeld het eindproduct van design zoals auto's, camera's, enzovoort)
- Design is een creatieve activiteit

- Design is het proces waarbij informatie getransformeerd wordt in een tastbare uitkomst

Kootstra (2006) volgt de tweede interpretatie en is van mening dat design de kern van innovatie is, omdat men creativiteit doelbewust gaat toepassen in het ontwerpproces. Creativiteit en innovatie leiden samen tot een competitief voordeel.

Design kan een bron zijn van drie soorten innovaties (Kootstra, 2006):

- **Lineaire productinnovatie:** een productaanpassing in de vorm van styling (een nieuw model of uitvoering), redesign (een ander productuiterlijk) of een productverbetering.
- **Stijlinnovatie:** vernieuwingen van het productuiterlijk, het merkdesign of de verpakking. Hier wordt geen nieuwe techniek toegepast en gaat het om een continue stroom van innovaties die ervoor zorgt dat de producten en merken relevant blijven voor de consumenten.
- **Non-lineaire innovatie:** 'new product development', hier worden de behoeften vaak pas gecreëerd wanneer de consument het product ontdekt. Apple zorgde bijvoorbeeld met zijn iPod voor de behoefte aan de combinatie van een mp3-speler en een interactieve dienst zoals iTunes. De consument weet niet dat het deze nieuwe elementen begeert totdat hij er mee in aanraking komt.

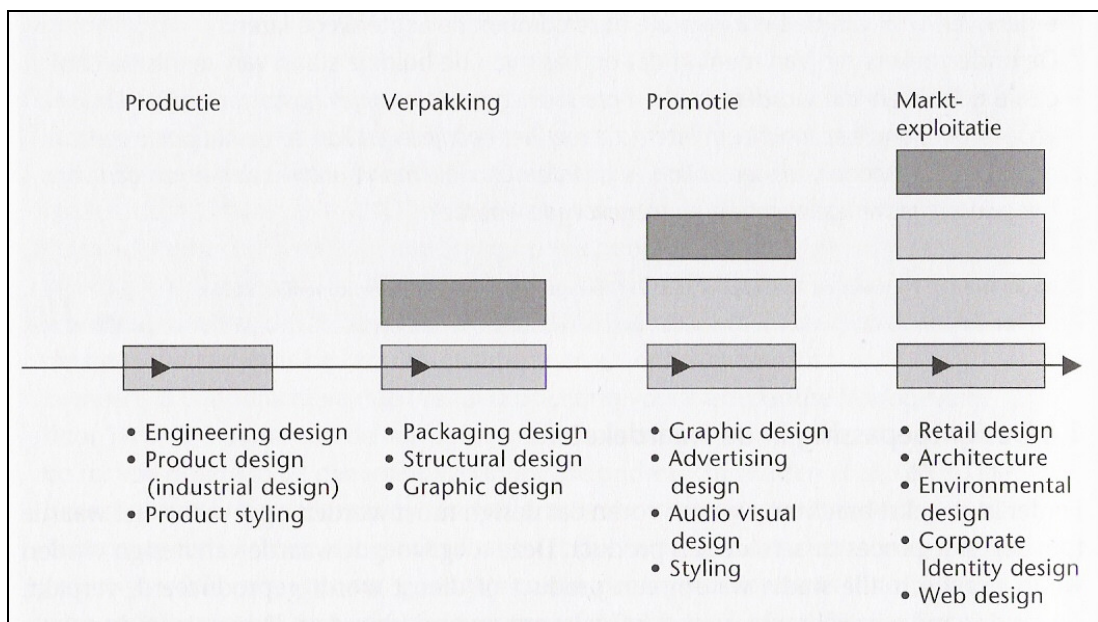
### 3.2 DESIGN IN DE WAARDEKETEN

De waardeketen is een weerspiegeling van het waardetoevoegend proces die producten doorgaan. Het begint bij de productie van de goederen en eindigt bij het contact met de markt. In elk stadium kunnen we designactiviteiten onderscheiden die een meerwaarde bieden aan het product (Kootstra, 2006).



In ieder stadium zijn er productattributen die moeten worden vormgegeven. Dit zijn signalen die de consument iets vertellen over het product, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit. Het is van groot belang dat alle signalen in deze vier stadia op mekaar zijn afgestemd zodat de consument een consistent beeld van het product krijgt (Kootstra, 2006).

**Figuur 12 Stadia van ontwikkeling waarin verschillende vormen van design een rol kunnen spelen (Kootstra, 2006)<sup>7</sup>**



Kootstra (2006) merkt nog op dat het niet noodzakelijk is dat in elk van deze vier stadia design geïmplementeerd is. In sommige gevallen zal de inzet van design beperkt blijven tot twee of drie stadia.

### 3.2.1 Productie

Koostra (2006) is er van overtuigd dat de vormgeving van een product een belangrijk middel is waarmee het bedrijf een concurrentieel voordeel kan creëren. Als het product in de ogen van de consument een aantrekkelijkere vormgeving dan de concurrentie heeft, kan het zich op deze wijze differentiëren. Productvormgeving is daarom vooral belangrijk

<sup>7</sup> Gebaseerd op Bruce, M. & Cooper, R. (1997) *Marketing and Design Management*. International Thomson Business Press

bij duurzame gebruiksgoederen omdat deze producten vaak homogener zijn op technisch vlak.

*Engineering design* heeft te maken met het technisch en functioneel aspect van het product, *product design* heeft te maken hoe het product er zal uitzien. *Product styling* daarentegen heeft te maken met de materiaalkeuze, kleurstelling, oppervlaktebehandeling en decoratie van het product (Kootstra, 2006).

### **3.2.2 Verpakking**

De verpakking is volgens Kootstra (2006) van groot belang omdat dit als communicatiemiddel dient dat als doel heeft de consument te overtuigen. Het is vaak het eerste contact dat de consument heeft met het product en vaak wordt op basis van het product uiterlijk een oordeel geveld. Het is daarom een soort 'silent salesman' die ervoor moet zorgen dat de klant het product herkent en het differentieert van de concurrentie. Vooral in de markt van parfums, cosmetica en frisdrank is de verpakking enorm belangrijk.

*Packaging design* bestaat uit *structural design* die de vorm van de verpakking bepaalt en uit *graphic design* die de bedrukking op de verpakking ontwikkelt (Kootstra, 2006).

### **3.2.3 Promotie**

Bij promotie heeft design vooral een communicatieve functie. Men gaat trachten de gekozen identiteit over te brengen aan de consument en een relatie te leggen tussen het product en de producent. Hierbij draagt het design een geheel eigen boodschap uit, apart van wat er in de tekst en uitleg gezegd wordt (Kootstra, 2006).

*Grafisch ontwerp* zet de boodschap kracht bij en laat deze opvallen. Bij *styling* gaat het over hoe het product wordt gepresenteerd. De stijlkeuze zorgt er voor dat de consumenten kunnen zien of het product bij hen aansluit qua opvatting, smaak of levensstijl (Kootstra, 2006).

### 3.2.4 Marktexploitatie

De plaats en de wijze waarop een product wordt aangeboden is ook van belang.

*Retail design* (de schappresentatie, artikelpresentatie en winkelinrichting) draagt bij aan de beleving van de consument en beïnvloedt de perceptie die men vormt van de productkwaliteit en de productidentiteit. Dit is vooral voor retailers en dienstverleners belangrijk.

### 3.3 EFFECTEN VAN DESIGN OP EXTERNE EN INTERNE STAKEHOLDERS

Design kan volgens Kootstra (2006) als hulpmiddel worden gebruikt bij de verduidelijking van de organisatiewaarden. Het kan zorgen voor een krachtige symboliek die intern de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt en bij externe stakeholders vertrouwen opwekt. Het vergroot op dezelfde manier ook de bekendheid van de organisatiedoelen en de managementdoelstellingen.

De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh (2007) definiëren stakeholders als '*groepen of individuen die beïnvloed worden door of invloed hebben op de realisatie van bedrijfsdoelen*<sup>8</sup>. *Stakeholders kunnen interne groepen in het bedrijf zijn (zoals werknemers, vakbonden of managers) of externe groepen (zoals overheden, concurrenten, leveranciers, aandeelhouders en klanten)*'. Kootstra (2006) is van mening dat we de interne stakeholders ook moeten zien als "klanten" die er voor zorgen dat kapitaal, arbeid en grondstoffen tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden aangetrokken kunnen worden.

Census Designmanagement gaat in hun identiteitsonderzoeken na of de bedrijfsidentiteit interne en externe duidelijkheid schept. Op hun website<sup>9</sup> staat dat dit onderzoek gebeurt op basis van '*... deskresearch en door inspirerende werksessies met het verantwoordelijk management. In het onderzoek staat de vraag centraal wat de identiteit is en hoe deze kan worden vertaald naar een passende en onderscheidende visuele identiteit. Het formuleren van visie en missie maakt hiervan*

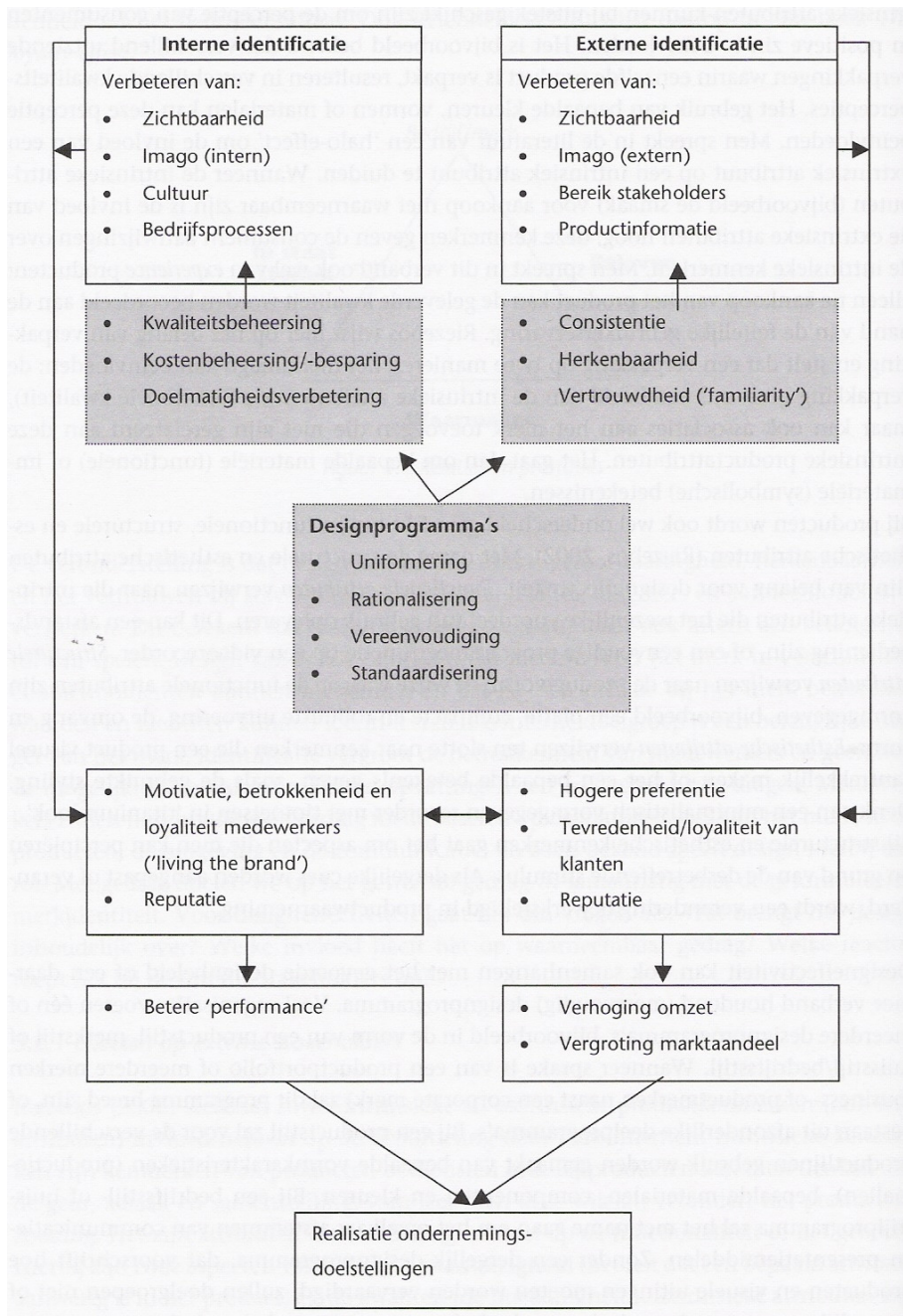
---

<sup>8</sup> Citaat uit Anderson, A.H. & Kleiner, D. (1995) *Effective Marketing Communication: A Skills and Activity-Based Approach*. Blackwell Business.

<sup>9</sup> [www.census.nl](http://www.census.nl)

deel uit. Naast de eigen opvattingen in de organisatie, spelen ook het onderscheidend vermogen ten opzichte van de omgeving en de gewenste relatie met stakeholders een rol bij de beoordeling'.

**Figuur 13** Mogelijke effecten van design voor interne en externe stakeholders (Kootstra, 2006)



**Figuur 14 Publieksgroepen (De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh, 2007)**

Corporate				Marketing
Intern	Extern			
	Public affairs	Financieel	Media	
Werknemers	Het grote publiek	Investeerders	Televisie	Leveranciers
Familie van werknemers	Lokale gemeenschap	Banken	Radio	Distributeurs
Vakbonden	Overheid	Consultants	Pers	Concurrenten
Aandeelhouders	Branchevereniging	Beurs	Vakpers	Groothandel
	Belangengroepen			Detailhandel

### 3.3.1 Effecten op interne stakeholders

Werknemers, vakbonden en managers staan in contact met de lokale gemeenschap, distributeurs, leveranciers, enzovoort. Hierdoor zijn ze een belangrijke schakel tussen het bedrijf en zijn omgeving. Het is daarom noodzakelijk dat de interne stakeholders weten waar de onderneming voor staat om zo een zo juist mogelijk beeld over te dragen (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2005).

Designprogramma's zorgen voor kwaliteitsbeheersing, kostenbeheersing, kostenbesparing en doelmatigheidsverbetering, wat onder meer leidt tot een betere zichtbaarheid van de waarden van het bedrijf (Kootstra, 2006). Deze waarden kan men onder andere afleiden uit de jaarverslagen, brochures, catalogussen en handleidingen. Een mooie lay-out die in lijn is met de stijl van de onderneming kan bijvoorbeeld helpen om de bedrijfsidentiteit over te dragen (Olson, Cooper en Slater, 1998). Daarnaast verbeteren designprogramma's het imago van het bedrijf, verduidelijken ze de cultuur en optimaliseren ze de bedrijfsprocessen. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat de reputatie van de onderneming verbeterd wordt, en dat de werknemers gemotiveerder, meer betrokken en loyaler zijn. Dit leidt uiteindelijk tot een betere performance van de werknemers waardoor men meer succes kent bij de realisatie van de ondernemingsdoelen (Kootstra, 2006).

### **3.3.2 Effecten op externe stakeholders**

Designprogramma's zorgen er volgens Koostra (2006) voor dat de onderneming als consistent wordt gezien, de herkenbaarheid wordt vergroot en de consument geraakt meer vertrouwd met het bedrijf. Dit zorgt onder meer voor een verbetering van de zichtbaarheid, het imago, het bereik van stakeholders (met een aantrekkelijk design bereik je bijvoorbeeld meer consumenten) en productinformatie. Een verbetering van de productinformatie zorgt ervoor dat de consument de kwaliteit van het product hoger gaat percipiëren waardoor de preferentie verhoogt wordt. Dit leidt tot een verbetering van de tevredenheid, de loyaliteit van klanten en de reputatie van het bedrijf. Dit heeft uiteindelijk tot gevolg dat de omzet en het marktaandeel vergroot worden waardoor men succesvoller is bij de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen.

---

## HOOFDSTUK 4: DESIGN ALS INSTRUMENT VOOR MERKWAARDEVERHOOGING

---

Merkontwikkeling is uiterst belangrijk voor nieuwe producten. Het is daarom nuttig om na te gaan welke invloed design kan spelen bij de verhoging van de merkwaarde. Dit hoofdstuk vangt aan met een classificatie van design om deze in het volgend deel te linken met merkwaarde. Als laatste gaan we in op hoe de merkwaarde verhoogt kan worden door middel van design.

Riezebos (2003) definieert een **merk** als volgt:

*'Een merk is ieder teken dat in staat is waren of diensten van een onderneming te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben voor consumenten.'*

In het vorig hoofdstuk hebben we gezien dat design een hulpmiddel is waarmee producten zich kunnen onderscheiden van de concurrentie. Dit betekent dat design ook een rol kan spelen bij de merkontwikkeling.

Koostra (2006) voegt daar aan toe dat: *'een merk een oproepbaar **associatienetwerk** is in het menselijk geheugen dat van **invloed** is op iemands **houding** en **gedrag** in een ruilrelatie, en dat gedeeltelijk ontstaat door doelgerichte **beïnvloeding** door middel van **betekenisgeving**.'* Een merk is met andere woorden een bolwerk van associaties die ervoor zorgt dat consumenten snel een oordeel kunnen vellen over de waarde en de kwaliteit van producten. Bij het merkenbeleid gaat men trachten gunstige percepties en verwachtingen te creëren (De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh, 2007). Er zijn verschillende instrumenten voor handen om dit proces te sturen, waar design er volgens Koostra (2006) één van is.

Hoewel het belang van design als een instrument in het merkenbeleid, en meer bepaald bij de merkontwikkeling, alsmear meer wordt erkend wordt dit nog vaak ondergewaardeerd of fout toegepast (Riezebos, 2003). Het is daarom nuttig om na te gaan wat design kan betekenen voor een merk.

#### 4.1 CLASSIFICATIE VAN DESIGN

Kootstra (2006) maakt een onderscheid tussen drie klassen van design:

- **Strategisch design:** gericht op merkverschijning
- **Tactisch design:** gericht op merklading
- **Operationeel design:** gericht op merkcontact

**Tabel 3 Vormen van design met hun kenmerken en bijhorende media (Kootstra, 2006)**

Criterion	Strategisch design	Tactisch design	Operationeel design
<b>Doel</b>	Merkverschijning	Merklading	Merkcontact
<b>Sluit aan bij</b>	Merkidentiteit	Identiteit en actualiteit	Identiteit en functionaliteit
<b>Focus</b>	Extern en intern	Overwegend extern	Overwegend intern
<b>Tijdsspanne</b>	Lange termijn	Korte termijn	Middellange termijn
<b>Media</b>	<b>Permanente media</b>	<b>Actuele media</b>	<b>Informatiemedi</b>
	Logo (merkstructuur) Productvorm Verpakking Gebouwen/materieel Huisstijl	Reclame Verpakking Promotiemateriaal Productinformatie Events/sponsoring	Gebruiksaanwijzingen Formulieren/correspondentie Handboeken (intern) Interfaces/templates

**Strategisch design** draagt volgens Kootstra (2006) op lange termijn bij aan de merkverschijning, en meer bepaald het merkimago. De permanente media zoals logo's, de productvorm, de gebouwen, enzovoort, sluiten nauw aan bij de waarden en opvattingen die aan de basis liggen van de merkidentiteit.

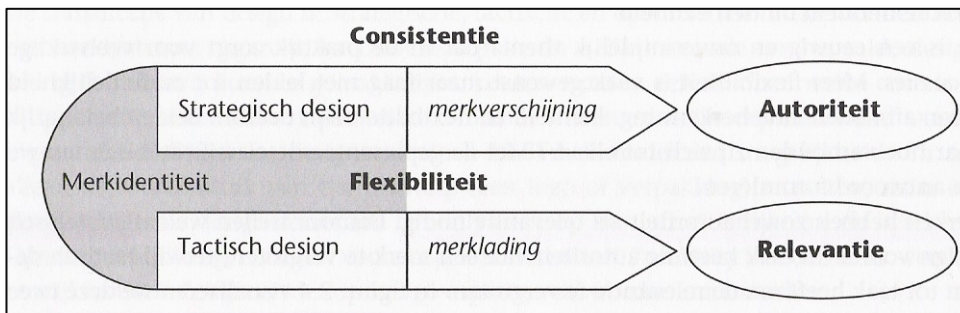
**Tactisch design** richt zich voornamelijk op externe doelgroepen en marktsegmenten met als doel dat deze groepen de nieuwe producten als betekenisvol en relevant zullen ervaren. Dit probeert men volgens Koostra (2006) te bereiken via reclame, promoties, aantrekkelijke verpakkingen,



enzovoort. Het heeft een tijdelijk karakter en manifesteert zich bijgevolg vooral in de actuele media. Met dit soort designuitingen zijn organisaties vrijwel elke dag in de weer.

**Operationeel design** heeft betrekking op services rond het gebruik van het product, zoals bijvoorbeeld de gebruiksaanwijzing, handboeken, formulieren, enzovoort. Hierbij zijn de informatie en functionaliteit van de documenten belangrijk. Deze designfocus is vooral relevant voor dienstverlenende organisaties en voor producenten van duurzame consumentengoederen (Kootstra, 2006).

**Figuur 13 De paradox tussen eenheid en verscheidenheid (Kootstra 2006)**<sup>10</sup>



Merken hebben autoriteit en relevantie nodig. **Autoriteit** bekomt men wanneer men de strategische designelementen stabiel houdt, wat ervoor zorgt dat de merkverschijning op een consistente wijze wordt gepresenteerd. Een merk kan **relevant** en aantrekkelijk blijven door nieuwe impulsen te geven op het vlak van vormgeving. Tactisch design kan op die manier de aandacht van de consumenten blijven trekken waardoor het merk relevant blijft (Kootstra, 2006).

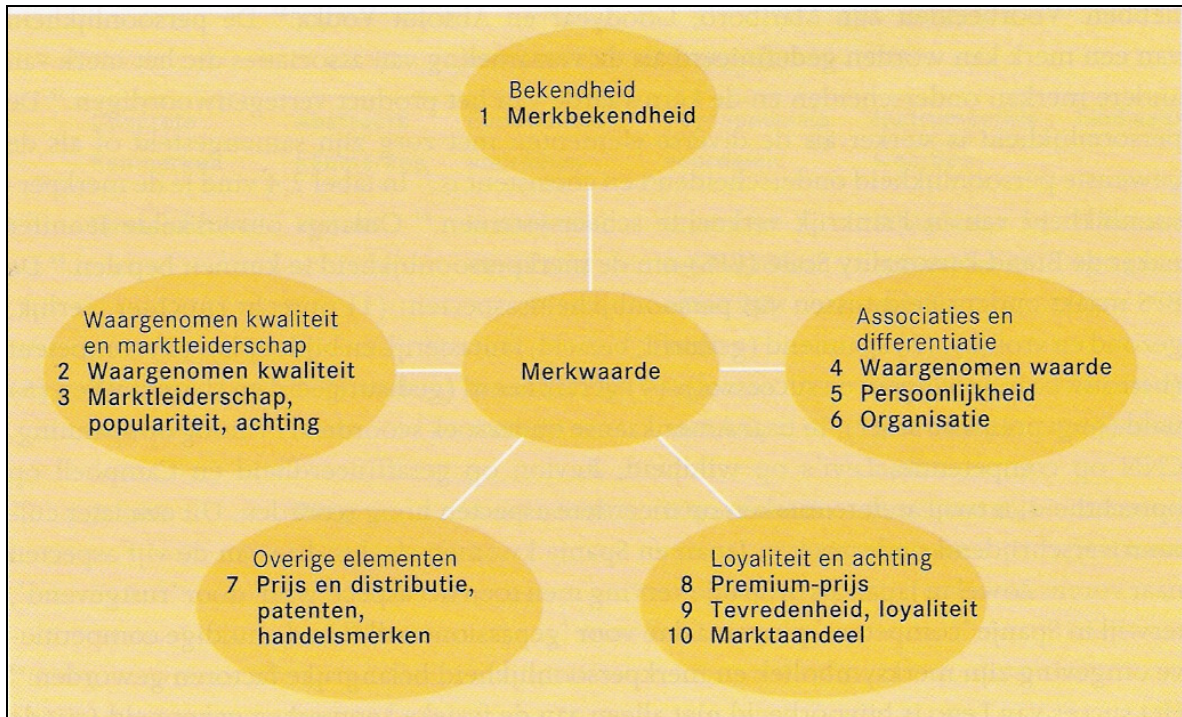
#### 4.2 DE WAARDE VAN EEN MERK

Merken zijn erg belangrijk voor bedrijven. Het is een manier om zich te differentiëren van de concurrentie en zorgen er voor dat consumenten een herkenningspunt hebben. Een merk geeft het product met name een gezicht (Koostra, 2006).

<sup>10</sup> Gebaseerd op Michels, W. & van Thiel, P. (2002) *Corporate designmanagement*. Wolters Noordhoff

Een merk heeft volgens De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh (2007) zowel een financiële- als een consumentenwaarde. De financiële waarde is vooral duidelijk bij overnames, wanneer de merkenportefeuille als een belangrijk activum wordt gezien waar veel geld voor wordt betaald. Voor marketeers is echter de merkwaarde vanuit consumentenperspectief belangrijker.

**Figuur 14 Elementen van merkwaarde (De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh, 2007)**



Design is gunstig voor de merkwaarde omdat:

- Het tactisch design er voor zorgt dat het merk in de spotlights staat, wat de merkbekendheid verbetert
- Design de kwaliteitsperceptie beïnvloedt (zie vorig hoofdstuk) waardoor de waargenomen waarde van het merk in vergelijking met de concurrentie toeneemt
- Men door de verhoogde kwaliteitsperceptie aan premium-pricing kan doen
- Het strategisch design het product en de organisatie een gezicht geeft, een persoonlijkheid
- Door een duidelijk operationeel design de consument het product gemakkelijker kan gebruiken en de klantentevredenheid stijgt

De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh (2007) beschrijven ook de voordelen die deze elementen met zich meebrengen:

**Tabel 4 Elementen van merkwaarde en hun voordelen (De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh, 2007)**

<b>Elementen van merkwaarde</b>	<b>Voordelen</b>
Merkbekendheid	<ul style="list-style-type: none"><li>★ Merk in de groep van merken die men wil kopen (evoked set)</li><li>★ Invloed op attitude en perceptie ten aanzien van het merk</li><li>★ Kapstok voor associaties</li><li>★ Signaal voor substantie, toewijding</li></ul>
Waargenomen kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"><li>★ Hoge winstmarge</li><li>★ Differentiatie, positionering</li><li>★ Reden tot aanschaf</li><li>★ Interesse van kanaalleden</li><li>★ Mogelijkheid tot merkextensie</li></ul>

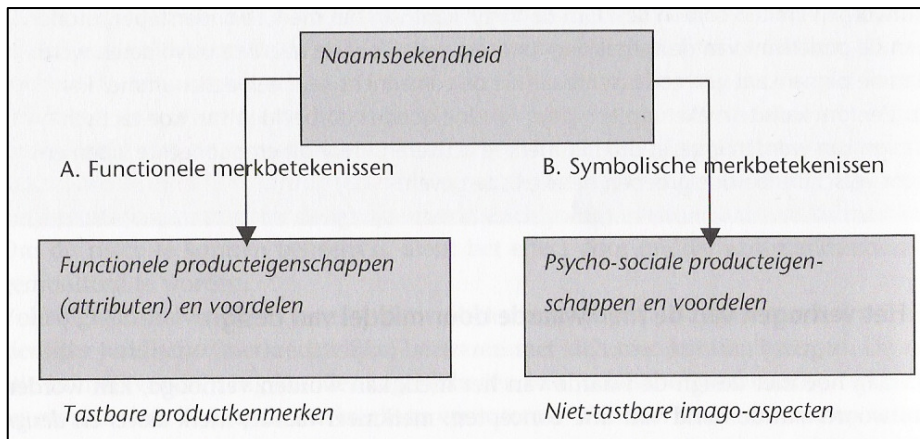
#### **4.3 HET VERHOGEN VAN DE MERKWAARDE DOOR MIDDEL VAN DESIGN**

Design kan er voor zorgen dat de merkwaarde verhoogt wordt op het gebied van merkmeerwaarde, merk assets en design equity.

##### **4.3.1 Merkmeerwaarde**

Riezebos (2003) beschrijft merkmeerwaarde als *'... de mate waarin een merk en de daaraan gerelateerde associaties bijdragen aan de waardering van de consument voor het merkartikel als geheel'*. De consument zal een merkproduct meer waarderen dan een 'kaal' product. De waarde die het merk aan het product toevoegt is bijgevolg de merkmeerwaarde (Kootstra, 2006).

**Figuur 15 Componenten van merkmeerwaarde (Kootstra, 2006)**



Wanneer een merk naamsbekendheid heeft bij de consument betekent dit dat ze een merkmeerwaarde biedt. **Functionele merkbetekenissen** werden ontwikkeld bij de beoordeling van functionele producteigenschappen zoals kwaliteit en prestatie. Door de beoordeling van psycho-sociale producteigenschappen ontwikkelen de consumenten een houding ten aanzien van het merk wat de **symbolische merkbetekenissen** vormen. Design kan de waardering van de consument voor het merkartikel beïnvloeden door bij te dragen aan de naamsbekendheid en merkherkenning, de functionele merkbetekenissen en de kennis van symbolische merkbetekenissen (door bijvoorbeeld de merkpersoonlijkheid in de verf te zetten) te verbeteren (Kootstra, 2006).

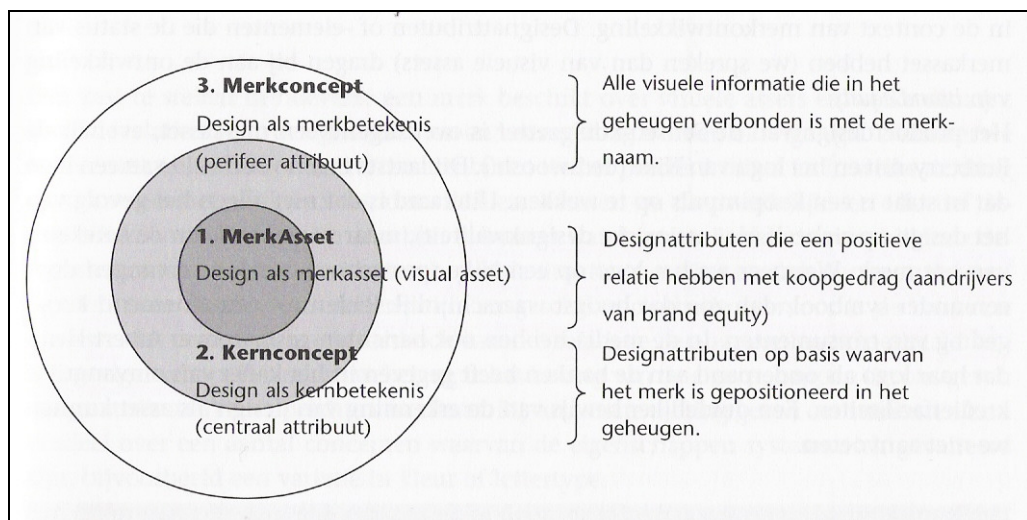
#### **4.3.2 Visuele assets**

Visuele assets zijn o.a. logo's, symbolen, beelden of illustraties, bepaalde kleurencombinaties of patronen, een productvorm, verpakkingsvormen, enz. Deze visuele assets zorgen er voor dat de consument merkassociaties gaat vormen die het koopgedrag stimuleren, ze spelen met andere woorden een rol bij de waardering van het merk. Om die reden spelen deze designattributen de belangrijkste rol in het evaluatieproces van de consument (Kootstra, 2006).

Volgens Kootstra (2006) kunnen we drie betekenisniveaus van design onderscheiden binnen de merkrepresentatie:

- Design vormt een **merkbetekenis**
- Design vormt de **kernbetekenis** van het merk
- Design vormt een **asset** van het merk

**Figuur 16 De status van designattributen binnen de merkrepresentatie (Kootstra, 2006)**



### **Design als merkbetekenis**

Design vormt een onderdeel van het merkimago. Een test die dit aantoont is het raden van het merk aan de hand van het merklogo. Een goed logo kan aan de hand van zijn specifieke karakteristieke vorm en kleur de merknaam oproepen (Kootstra, 2006).

### **Design als kernbetekenis**

Het merk kan op basis van design zijn gepositioneerd wanneer dat het eerste is waar consumenten aan denken wanneer ze aan een bepaald merk denken. Als dit bijvoorbeeld de kleur van een merk is, is dit de kernbetekenis. Voorbeelden zijn de zwaan van KLM, de oranje letters van EasyJet, enzovoort (Kootstra, 2006).

### **Design als merkasset**

Designattributen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van brand equity. Ze zijn dan in staat om een koopimpuls op te wekken. Voorbeelden zijn het productdesign van de Senseo-koffiezetter, de Burberry-ruit en de swoosh van Nike. Als deze designattributen zouden veranderen, zal het koopgedrag van de consument afnemen (Kootstra, 2006).

Volgens Kootstra (2006) worden merken geassocieerd met bepaalde designattributen, maar spelen niet alle attributen een rol in de waardering van een merk. Door conjuncte analyse kan je achterhalen wat het relatieve belang is van elke designattribuut. *'Het relatieve belang is het belang van de eigenschappen (in ons geval: designattributen) ten opzichte van elkaar. Bij conjuncte meting geven consumenten hun oordeel over een aantal concepten waarvan de eigenschappen systematisch gevarieerd zijn, bijvoorbeeld een variatie in kleur of lettertype'.*

#### **4.3.3 Design Equity**

**Design equity** is volgens Kootstra (2006) *'de mate waarin design in staat is om merkvoorkeur te genereren en aankoopgedrag te stimuleren'*. **Brand equity** gaat de relatieve merksterkte ten opzichte van concurrerende merken na. Brand equity bestaat deels uit design, wat logisch is omdat design er voor zorgt dat merken een gezicht krijgen. De economische waarde van merken is doorgaans vrij hoog (tussen de 30 en 70% van de gekapitaliseerde ondernemingswaarde en 90% bij wereldmerken).

Brand equity bestaat uit vier delen (Aaker, 1996):

- Brand name awareness
- Brand loyalty
- Perceived quality
- Brand associations

Aaker (1996) vermeldt in zijn werk vijf categorieën en tien criteria om brand equity te bepalen, samen de 'Brand Equity Ten':

**Loyalty Measures**

1. Price premium
2. Customer satisfaction or loyalty

**Perceived Quality or Leadership Measures**

3. Perceived quality
4. Leadership or popularity

**Other customer-oriented associations or differentiation measures**

5. Perceived value
6. Brand personality
7. Organizational associations

**Awareness measures**

8. Brand awareness

**Market behavior measures**

9. Market share
10. Market price and distribution coverage

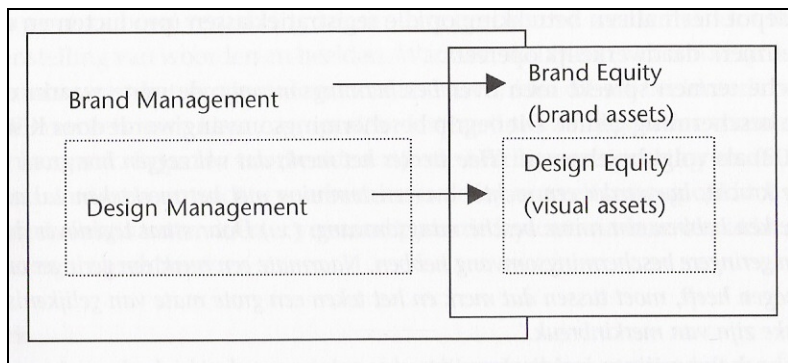
Design kan deze criteria verbeteren. In het derde hoofdstuk hebben we gezien dat design er voor zorgt dat er een price premium gevraagd kan worden en de kwaliteitsperceptie optimaliseert. Deze verbetering zorgt er voor dat de gepercipieerde waarde van producten stijgt, met als gevolg een hogere klantensatisfactie. Dit beïnvloedt de omzet op een positieve wijze met gunstigere financiële resultaten tot gevolg. Design helpt tevens bij de vorming een brand personality voor nieuwe producten en zorgt voor een verhoogde brand awareness.

Daarnaast zijn er vier componenten die de hoogte van brand equity bepalen (Kootstra, 2006):

- Grootte van het afzetaandeel
- Stabiliteit van het afzetaandeel
- Prijsmarge van het merk van de onderneming
- De eigendomsrechten verbonden aan het merk

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat door het vragen van een prijspremium de marge verhoogd wordt. Daarnaast kunnen we door design de beschermingsomvang van een merk verhogen wat aantoont dat er een relatie bestaat tussen design equity en brand equity (Kootstra, 2006).

**Figuur 17 De relatie tussen merkenmanagement en designmanagement (Koostra, 2006)**



Hoe efficiënter design equity is, hoe meer waarde brand equity heeft. Om deze reden is het belangrijk dat het bedrijf blijft investeren in design equity.



---

## HOOFDSTUK 5: DESIGNEFFECTIVITEIT

---

In dit hoofdstuk gaan we na welke hoofdrollen design speelt in relatie tot merkfuncties. Daarna gaan we kijken welke de verschillende communicatie effecten zijn en trachten we deze in relatie te brengen met de eerder gevonden hoofdrollen. Daarnaast komen er nog enkele modellen aan bod die beschrijven welke invloed design heeft in het beslissingsproces van de consument. Als afsluiter geven we nog een checklist waarmee bedrijf hun designaanpak kunnen beoordelen.

### 5.1 HOOFDROLLEN VAN DESIGN IN RELATIE TOT MERKFUNCTIES

Design speelt **4 hoofdrollen**: (Riezebos, 2003)

- Identificatie (categorisatie)
- Differentiatie en saillantie
- Overdracht van materiële merkbetekenissen
- Overdracht van immateriële merkwaarden

#### 5.1.1 Identificatie en categorisatie

Het is volgens Kootstra (2006) heel belangrijk dat producten herkend worden. Dit leidt tot vertrouwdeheid bij consumenten wat de aankoopbeslissingen gemakkelijker maakt. Design draagt bij tot een snelle herkenning en heeft bijgevolg een positieve invloed op het beslissingsproces.

Design kan ook het categorisatieproces (herkenning – informatieverwerking – geheugenopslag) beïnvloeden. Dit proces vindt plaats op basis van waarneembare eigenschappen en het productuiterlijk speelt hierbij een belangrijke rol. Wanneer het productuiterlijk van een nieuw product teveel afwijkt van de andere producten uit de categorie verwacht men de consument. Men weet dan niet meer zo goed welke functies het product voor hen kan vervullen en er treedt cognitieve dissonantie op (Kootstra, 2006). Dit komt omdat mensen nood hebben aan een zekere orde en consistentie in hun leven,

waardoor er spanning optreedt wanneer overtuigingen en gedragingen met mekaar in conflict zijn (Solomon, Bamossy, Askegaard en Hogg, 2006). Omdat consumenten dit gaan proberen te vermijden zal men de informatie slecht verwerken en het product niet in het keuzeprocess opnemen. Het is daarom belangrijk dat het product aangepast is aan de categorie (bijvoorbeeld dat een mayonaiseverpakking er ook uitziet zoals een mayonaise verpakking en niet zoals een afwasmiddel). Hoe meer het design van een product daar van afwijkt, hoe meer middelen er moeten worden ingezet voor het communicatiebudget (Kootstra, 2006). Om deze reden lijken de productverpakkingen in de supermarkt vaak op mekaar (bruisend water is bijvoorbeeld rood, niet-bruisend water is blauw). Vooral huismerken proberen zoveel mogelijk aan te sluiten bij wat gangbaar is in de categorie.

### **5.1.2 Differentiatie en saillantie (opvallendheid)**

Een product kan zich door design onderscheiden van de concurrentie. Dit leidt tot merkeigenheid, dit is de mate waarin het design van een merk afwijkt van wat gangbaar is in de productklasse waarin het merk thuishoort (Kootstra, 2006).

Het is volgens Kootstra (2006) ook belangrijk dat een product opvalt, vooral voor nieuwe producten. Deze moeten de aandacht trekken zodat consumenten kennis kunnen maken met het product. Wanneer een product opvalt, wordt de kans op herinnering en aankoop vergroot. Design kan hier aan bijdragen door het product bijvoorbeeld een unieke vorm en kleur te geven. Men moet wel opletten dat het product niet teveel afwijkt van de categorie om te vermijden dat er onduidelijkheid ontstaat. Kootstra (2006) verwijst naar saillantie als *'... het identificeren van de visuele tekens die consumenten zich herinneren en met welke kracht ze deze tekens met het merk associëren. Het gaat om de intensiteit waarmee visuele cues in iemands geheugen aanwezig zijn'*. Een voorbeeld hiervan is de keystone-vorm van Heinz die op elke verpakking terug te vinden is.

### **5.1.3 Overdracht van materiële merkbetekenissen**

Wanneer men het merk heeft gepositioneerd op basis van een bepaalde eigenschap kan design helpen om dit zichtbaar te maken voor de consument. Dit gebeurt door middel van fysieke kenmerken zoals de vorm, grootte, kleur, materiaal, structuur en beeld waaruit consumenten kunnen afleiden waarvoor ze het merkartikel kunnen gebruiken (Kootstra, 2006).

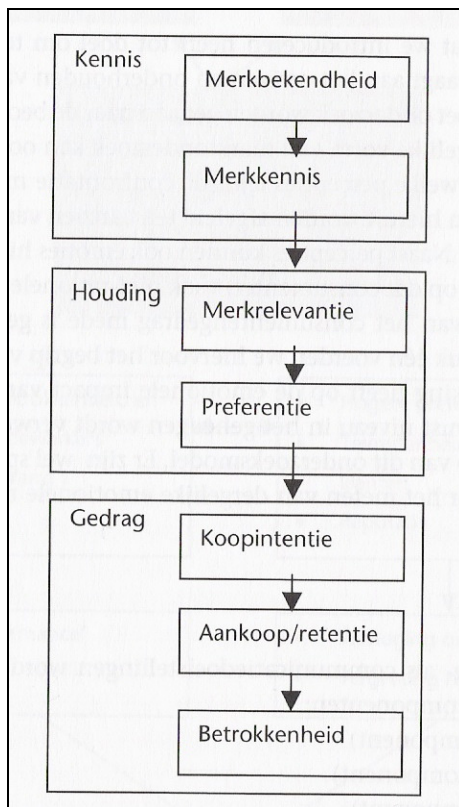
### **5.1.4 Overdracht van immateriële merkwaarden**

Design brengt de psychosociale betekenis van een merk visueel tot uitdrukking. Hierbij worden de percepties, emoties en attitudes toegeschreven aan het merk (Kootstra, 2006). Deze emotionele appeals kunnen er voor zorgen dat er een binding ontstaat tussen het merk en de consument. Ze kunnen de kans verhogen dat een boodschap begrepen en onthouden wordt, waardoor de consument zich meer betrokken voelt met het merk (Solomon, Bamossy, Askegaard en Hogg, 2006). Vooral merken van dienstverleners zijn volgens Kootstra (2006) op immateriële merkwaarden gebaseerd zoals bijvoorbeeld betrouwbaarheid, deskundigheid of innoverend. Het merkimago bestaat daarom uit immateriële merkwaarden.

## 5.2 ONDERZOEKSMODEL VOOR DESIGNEFFECTIVITEIT

### 5.2.1 Hiërarchie van communicatie-effecten

**Figuur 18 Hiërarchie van communicatie-effecten (Kootstra, 2006)**



**Merkbekendheid** is volgens Kootstra (2006) de mate waarin de doelgroep in staat is het merk te herkennen. Er zijn verschillende gradaties in zoals:

- Onbekendheid
- Geholpen bekendheid (herkenning van de voorgelegde merknamen)
- Spontane bekendheid (respondent reproduceert op eigen initiatief de merknaam)
- Top of mind awareness (respondent noemt het merk als eerste)

Design draagt bij aan de herkenning, herinnering en de opvallendheid van een merk.

Bij **merkkennis** kennen de consumenten de eigenschappen en voordelen die gekoppeld zijn aan een merkartikel. Design kan deze merkkennis verbeteren door de materiële merkbetekeningen en de immateriële merkwaarden over te brengen bij de consumenten (Kootstra, 2006).

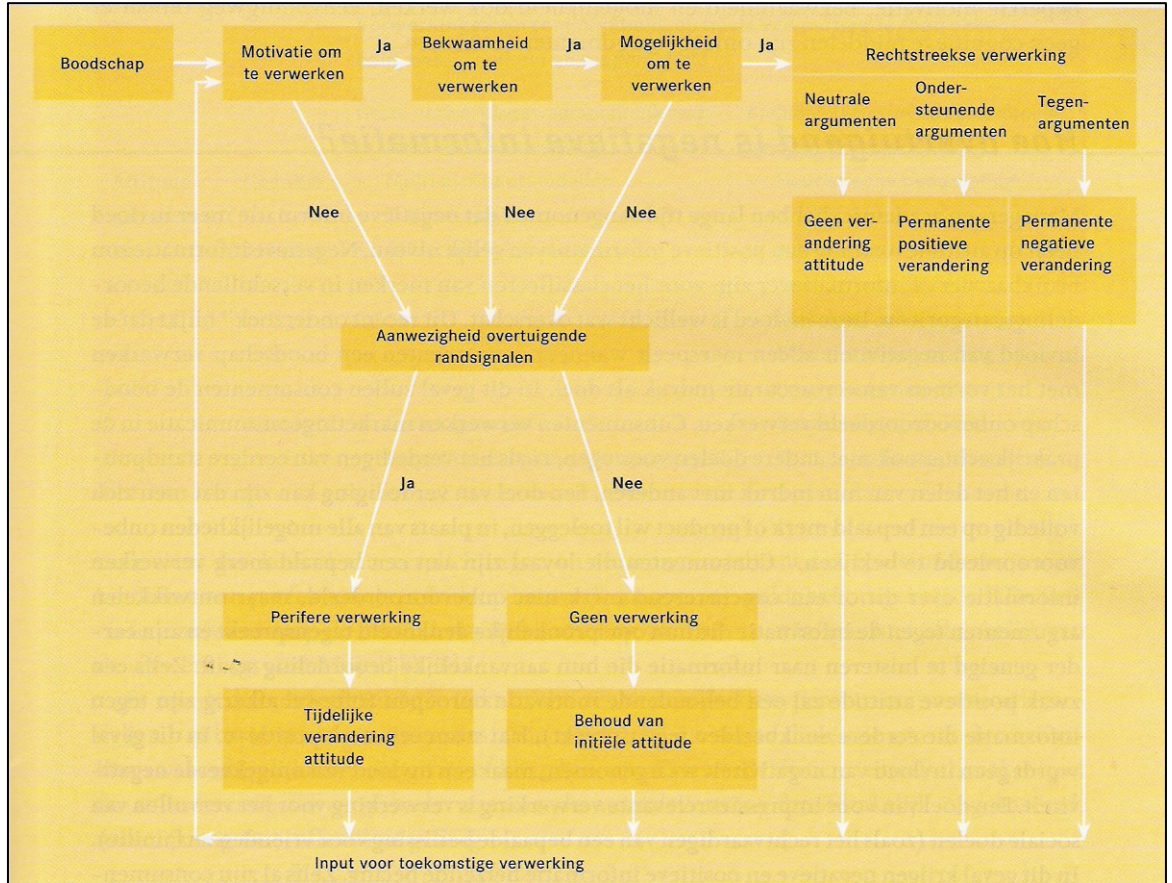
Bij **merkrelevantie** vinden de consumenten de voordelen die het merk met zich meebrengt relevant. Als het merk daarnaast nog een hoge plaats in de awareness set van de consument inneemt, kunnen we spreken van een **merkvoorkeur**. De consument kan dan een **koopintentie** hebben wanneer hij het voornemen heeft om het product of de dienst in te toekomst te gaan aanschaffen. Als laatste kan design volgens Kootstra (2006) bijdragen aan de **betrokkenheid** bij het merk door immateriële merkwaarden over te brengen.

### 5.2.2 Theoretisch modellen

In dit gedeelte trachten we te onderzoeken welke invloed design heeft bij het associatievormings- en beslissingsproces van de consument.

Tijdens het beslissingsproces kan design de visie van de consument op verschillende manieren beïnvloeden. Consumenten verwerken boodschappen op twee verschillende manieren, afhankelijk van de betrokkenheid van de consument bij het product. Dit proces wordt geschetst in het Elaboration likelihood model (Solomon, Bamossy, Askegaard en Hogg, 2006).

**Figuur 19 Elaboration likelihood model (De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh, 2007)<sup>11</sup>**



Producten met een hoge betrokkenheid zijn bijvoorbeeld auto's, wasmachines en computers. Deze goederen zijn kostelijker en consumenten gaan daarover zoveel mogelijk informatie opzoeken om er zeker van te zijn dat ze de juiste keuze hebben gemaakt. Producten waarbij de consument een lage betrokkenheid ervaart zijn bijvoorbeeld ijsjes, frisdrank en snoepjes. Deze zijn meestal impulsaankopen waarbij men weinig tijd schenkt aan het beoordelen van het product (Solomon, Bamossy, Askegaard en Hogg, 2006).

De Pelsmacker, Geuens en Van den Bergh (2007) zijn van mening dat bij een lage betrokkenheid consumenten gaan kijken naar de randsignalen zoals de verpakking, een

<sup>11</sup> Gebaseerd op Petty, R.E. en Cacioppo, J.T. (1986), 'The Elaboration Likelihood Model of Persuasion,' Advances in Experimental Social Psychology, 19, blz. 123-205

aantrekkelijk model, achtergrondmuziek bij reclames, enzovoort. Men gaat met andere woorden de informatie perifeer in plaats van rechtstreeks verwerken en letten op indirecte signalen. Hierbij kan een aantrekkelijke vormgeving zeker een meerwaarde bieden omdat deze de consumenten als het ware moet verleiden. Bij een rechtstreekse verwerking kan een goed productdesign ook voordelen bieden wanneer consumenten daar bewust voor kiezen. Als iemand een Apple computer koopt kan hij bijvoorbeeld naast goede functionele prestaties ook aangetrokken worden door de aantrekkelijke vormgeving. Daarnaast kan een aantrekkelijke vormgeving ook de kwaliteitsperceptie beïnvloeden. Deze kan cruciaal zijn voor de aankoopbeslissing. Ook verbetert design de kwaliteitsperceptie die zeer belangrijk is bij de rechtstreekse verwerking.

Walsh, Roy en Bruce (1988) hebben in hun onderzoek gezocht naar het verband tussen product design en de aankoopbeslissing van de consument. Ze zijn tot de conclusie gekomen dat in de verschillende stadia van de aankoopbeslissing verschillende design factoren relevant zijn.

**Tabel 5 Hoe beïnvloedt design de meningen van consumenten over een product in de verschillende stadia van aankoop en gebruik (Walsh, Roy en Bruce, 1988)<sup>12</sup>**

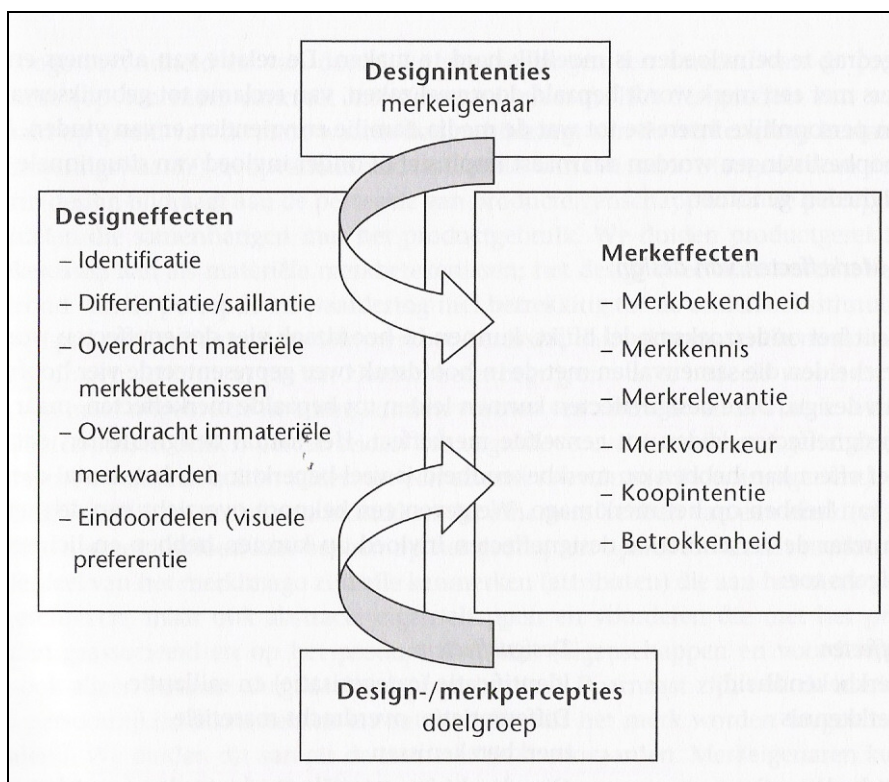
<b>Fase</b>	<b>Product design factoren</b>
<b>Voor aankoop</b>	Specificaties van de fabrikant, geadverteerde performance en verschijning, testresultaten, imago van de producten van het bedrijf, prijs op de lijst (in de brochure) <i>("brochure karakteristieken")</i>
<b>Aankoop</b>	Geheel van design en kwaliteit, speciale features, materiaal, kleur, afwerking, eerste indruk van de prestaties, aankoopprijs <i>("showroom karakteristieken")</i>
<b>Eerste gebruik</b>	Eigenlijke prestaties, gebruiksgemak, veiligheid <i>("performance karakteristieken")</i>

<sup>12</sup> Gebaseerd op Roy, R., Walker, D. en Cross, N. (1987), *Design for the Market*, Watford, EITB Publications

<b>Lange termijn gebruik</b>	Betrouwbaarheid, onderhoudsgemak, duurzaamheid, werkingskost <i>("waarde karakteristieken")</i>
------------------------------	--

Deze tabel gaat verder dan een aantrekkelijke vormgeving alleen. Hier wordt nogmaals duidelijk dat het belangrijk is dat het geheel van product design tot in de puntjes verzorgd is. Wanneer bijvoorbeeld de kwaliteit van een aantrekkelijk vormgegeven product niet goed genoeg is, zal het geen succes worden (Walsh, Roy en Bruce, 1988).

**Figuur 20 Theoretisch model (Kootstra 2006)**<sup>13</sup>



Kootstra, Vink en van Ginkel (2006) zijn van mening dat men designeffecten nooit geïsoleerd mag onderzoeken, maar in relatie moet zien met verschillende merkeffecten. Dit komt omdat de designstrategie in principe altijd verbonden moet zijn met de merkstrategie.

<sup>13</sup> Gebaseerd op BNO (2005) *BNO DesignEffect – Meetinstrument voor design* (Eindrapport werkgroep Design & Effectiviteit). Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers.



Als men de effectiviteit van design gaat onderzoeken, gaat men kijken in hoeverre design er in geslaagd is om richting te geven aan het merkimago en het proces van associatievorming aan te sturen. De percepties van de doelgroep komen direct tot uiting in hun oordeel over design en indirect in de merkbekendheid, merkkennis, merkrelevantie en de merkvoorkeur. Door de scores van de verschillende items te onderzoeken, kan men voorspellen welke merkeffecten er vervolgens zullen optreden (Kootstra, 2006).

**Tabel 6 Merkeffecten van design (Kootstra 2006)**

<b>Merkeffecten</b>	<b>Designeffecten</b>
<b>Merkbekendheid</b>	Identificatie (categorisatie) Saillantie
<b>Merkkennis</b>	Differentiatie Overdracht materiële merkbetekenissen
<b>Merkrelevantie</b>	Overdracht immateriële merkwaarden (waarden, emoties, persoonlijkheidskenmerken)
<b>Merkvoorkeur</b>	Differentiatie Overdracht materiële merkbetekenissen Overdracht immateriële merkwaarden Eindoordelen (visuele preferentie)
<b>Koopintentie</b>	Differentiatie / saillantie Overdracht materiële merkbetekenissen Overdracht immateriële merkwaarden
<b>Betrokkenheid en binding</b>	Overdracht immateriële merkwaarden (waarden, emoties, persoonlijkheidskenmerken)

Onderzoek van Kootstra, Vink en van Ginkel (2006) heeft uitgewezen dat dit model effectief het merkeffect van design meet. Ze merken echter ook op dat er nog geen traditie bestaat bij bedrijven om dit te meten. De oorzaak ligt in het feit dat ondernemers nog niet bekend zijn met de designeffecten en hoe deze relateren aan de merkprestaties. Ook wordt

design nog meer gezien als iets artistiek waardoor men minder geneigd is het effect daarvan te gaan kwantificeren. Het blijft echter een moeilijke taak om het effect kwantitatief uit te drukken. Omwille van deze reden hebben we een overzicht van designcriteria in dit werk gevoegd die moeten helpen om design in de onderneming te beoordelen.

### **5.3 OVERZICHT VAN DESIGNCRITERIA**

Het is erg moeilijk om het effect van design te kwantificeren. Om perfect te weten welke invloed design heeft op het succesvol zijn van producten en diensten moet je alle mogelijke interacties onderzoeken, wat omslachtig en erg duur is. Het is echter vaak moeilijk voor ondernemers en managers om iets te waarderen waarover ze geen duidelijk kwantitatief bewijs hebben dat het een effectief instrument is (Capell, 2007).

Kootstra (2006) stelt een goed alternatief voor, waarbij men een aantal specifieke designcriteria selecteert die een beeld kunnen geven van de designeffectiviteit. Zo kan men een checklist opstellen om op deze manier een scoreprofiel te bekomen. Dit kan een onderdeel zijn van een designaudit.

#### **Checklist 5.1 Identificatie als primair designeffect (Kootstra, 2006)**

##### **Identificatie (categorisatie) als primair designeffect**

In deze categorie gaat het om designcriteria die het merk in staat stellen de consument hulp te verschaffen in de vorm van:

- Vereenvoudiging (bij herhalingsaankoop)
- Zekerheid (samenstelling, smaak, kwaliteit, duurzaamheid, ...)
- Risicoreductie (gepercipieerd veiligheidsrisico, prijsrisico of psychosociaal risico). Het design verschaft de consument – als externe aanwijzingen – duidelijkheid over de interne kwaliteit van producten waarbij deze een zeker risico ervaart.

#### Checklist designcriteria:

- **Herkenning** (identificatie): is de aanbieder, afzender of eigenaar van de boodschap of het merkartikel herkenbaar in het design?
- **Productindicatie**: geeft het design aanwijzingen omtrent producttype of -varianten? (in verband met productherkenning)
- **Categorisatie**: verschaft het design aanwijzingen over de betreffende productcategorie? (In verband met informatieverwerking en geheugenopslag)
- **Zekerheid**: verkleint het design de gepercipieerde veiligheids-, prijs- en/of psychologische risico's? (Bijvoorbeeld door gebruik kwaliteitszegel of keurmerk).
- **Vertrouwdheid** (ook wel familiarity): vergroot het design de acceptatie van meerdere productvarianten onder hetzelfde merk?
- **Naamsbekendheid**: draagt het design bij aan de naamsbekendheid van het merk?

#### Checklist 5.2 Differentiatie/saillantie als primair designeffect (Kootstra, 2006)

##### Differentiatie/saillantie als primair designeffect

In deze categorie gaat het om designcriteria die het merk in staat stellen de consument inzicht te verschaffen in de mate van uniciteit (unieke eigenschappen en/of voordelen) en opvallendheid (een unieke stijl van communiceren) ten opzichte van andere aanbieders.

#### Checklist designcriteria:

- **Productinformatie**: verschaft het design aanwijzingen over de unieke intrinsieke eigenschap (in verband met de differentiatiegrondslag van het product)?
- Verschaft het design **aanwijzingen** over de historische of geografische **afkomst** van het merk?
- Leidt het design er toe dat het merkartikel als '**anders**' wordt gezien binnen de betreffende productcategorie?
- Verleent het design **autoriteit** aan het merk? (straalt het design uit dat het merk al beste in de productklasse moet worden ervaren?)
- **Saillantie**: in welke mate verschaft het design het merk een unieke presentatiestijl? In welke mate valt het merk op ten opzichte van andere aanbieders binnen de categorie?

- **Herinnering:** in hoeverre heeft het design herinneringswaarde?
- **Aantrekkelijkheid:** in welke mate draagt het design bij aan de 'instant appeal' van het merk?

### **Checklist 5.3 Overdracht van materiële merkbetekenissen als primair designeffect (Kootstra, 2006)**

#### **Overdracht van materiële merkbetekenissen als primair designeffect**

In deze categorie gaat het om designcriteria die het merk in staat stellen de consument inzicht te verschaffen in de prestatie van het merk. Design heeft hier tot taak om de perceptie van voordelen die met het gebruik van het merkartikel samenhangen – en van eigenschappen die hieraan ten grondslag liggen – mogelijk te maken.

#### **Checklist designcriteria:**

- Geeft het design **aanwijzingen** over het **gebruiksdoel** en/of het **gebruikseffect**?
- **Merkprestatie:** geeft het design aanwijzingen over het te verwachten prestatieniveau?
- **Prijs-/kwaliteitverhouding:** geeft het design aanwijzingen ten aanzien van kwaliteitsperceptie of prijsniveau?
- **Productgebruik:** geeft het design aanwijzingen over de (instrumentele) werking van het merkartikel? (Gebruiksaanwijzing, werking of procedure).
- Geeft het design **aanwijzingen** over de **voordelen** voor de gebruiker?
- Roept het design **gevoelens** op ten aanzien van het **gebruik** van het merkartikel, die relevant zijn voor de gebruiker? (Subjectieve impressies als luxe, verwennen, veilig of gemakkelijk).
- Roept het design **gevoelens** op van '**arousal**' of opwinding (ook wel exaltatie)? (De mate van begeerte en belangstelling).
- Roept het design **gevoelens** van **esthetisch genoeg** op?
- Levert het design een bijdrage aan de **beleving** van specifieke gebruikssituaties? (Gebruiksmoment of –omgeving, bijvoorbeeld tijdens hoogtijdagen in familiekring).

- Geeft het design aanwijzingen over het **gebruikersimago**? (De gepercipieerde sociaaleconomische en persoonlijkheidskenmerken van de aan het merkartikel gekoppelde stereotiepe gebruikersgroep, bijvoorbeeld Harley Davidson-rijders).

#### **Checklist 5.4 Overdracht van immateriële merkwaarden als primair designeffect (Kootstra, 2006)**

##### **Overdracht van immateriële merkwaarden als primair designeffect**

In deze categorie gaat het om designcriteria die het merk in staat stellen de consument inzicht te verschaffen in de mentale belevingswereld van het merk, zodat zij kunnen beoordelen in hoeverre het merk samenvalt met hun persoonlijke waardeoriëntatie(s) en levensstijl. Design heeft hier vaak tot taak om de perceptie van bepaalde persoonlijkheidskenmerken die met het merk samenhangen, mogelijk te maken. Het gaat in deze categorie om aspiratieve waardeassociaties die refereren aan persoonlijke waarden (een ideaalvoorstelling van het persoonlijk leven), maatschappelijke waarden (een ideaalvoorstelling van de samenleving) en sociale instelling (maatschappelijke issues, ethiek, ideologie). De opgave voor design, is deze abstracte waarden waarneembaar te maken zodat consumenten deze kunnen percipiëren, evalueren en opslaan.

##### **Checklist designcriteria:**

- Geeft het design **aanwijzingen** over de bij het merk behorende **waarden**? (Persoonlijke, maatschappelijke of ethische waarden).
- Geeft het design **aanwijzingen** over **organisatieassociaties**? (Identiteit, cultuur, bekwaamheid, allianties)
- Geeft het design **aanwijzingen** over de **persoonlijkheid** van het merk? (Karakter, status, leeftijd, leefstijl, geslacht)
- Roept het design **gevoelens** op die relevant zijn voor de gebruiker? (Uitdaging, stimulering, tevredenheid, zelfvoldoening of zelfvertrouwen)
- Sluit het merkdesign aan op de **stijl** die gebruikelijk is bij de sociale groep (subcultuur) waartoe iemand behoort?

---

## HOOFDSTUK 6: PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK: ANALYSE VAN DIEPTE-INTERVIEWS

---

### 6.1 AANPAK VAN PRAKTIJKONDERZOEK

In dit praktijkgericht onderzoek werd er getracht het exploratief literatuuronderzoek voort te zetten. Aan de hand van diepte-interviews van ervaringsdeskundigen werden de bekomen inzichten getoetst aan de werkelijkheid. Dit onderzoek is kwalitatief, wat een mogelijke basis voor verder kwantitatief onderzoek kan zijn.

Er werd geopteerd om designers te interviewen. Er werd gekozen om geen managers te interviewen omdat deze dikwijls moeilijk bereikbaar zijn en vaak niet zo bekend zijn met de vele voordelen die design te bieden heeft.

We hebben gekozen om drie designbureaus te interviewen die een zo divers mogelijke service aanbieden en die al enige expertise verworven hebben. Omdat deze bedrijven veel raakvlakken hebben op verschillende niveaus (product design, interieurvormgeving, brand identity design, enzovoort) kunnen we spreken van echte ervaringsdeskundigen. In bijlage wordt een samenvatting gegeven van elk interview.

### 6.2 PROFIEL GEKOZEN DESIGNBUREAUS

**Maximal Design**      Maxime Szyf

*<http://www.maximaldesign.com/>*

Dit bedrijf is van mening dat veel producten niet slagen op de markt omdat deze de behoeften van de consument niet bevredigen. Het is daarom belangrijk dat het bedrijf de consument begrijpt en echte waarde biedt door middel van branding en design. Dit is afhankelijk van betekenisvolle consumptie-ervaringen.

**Figuur 21 Visie Maximal Design (www.maximaldesign.com)**



Dit bedrijf streeft naar een integratie van ethnografie, industrial design, engineering en marketing. Deze geeft volgens hun de hoogste garantie op succes. Ze geloven daarom in '**integrated new product development**, (which) is an approach that supports **team** integration based on fulfilling the **needs, wants and desires of customers** and interests of other significant **stakeholders**.'

Zij hebben verschillende belangrijke awards gewonnen voor hun ontwerpen, waaronder verschillende iF en Red Dot awards. Een gedetailleerde opsomming wordt gegeven in bijlage.

De iF Design Award en de reddot design award zijn het meest bekend. In de lopende televisiereclame voor de LG KF600 mobiele telefoon wordt er zelfs expliciet vermeld dat dit toestel de iF Design Award heeft gewonnen.

Dit bedrijf heeft ervaring op het gebied van:

★ **Product design & development**



**Smartpen-Lci**



***Samsonite Freeminder travel collection***

★ **Brand identity & communication design**

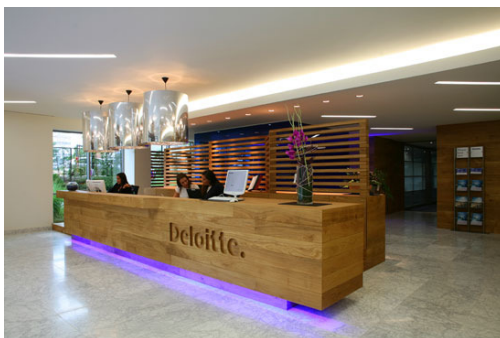


***Trunk & Co***



***The Nomad Company***

★ **Interior design & architectural**





**Deloitte**



**Brussels airlines**

**GBO Design**

Steven Plomteux

<http://www.gbo.be/>

Het moederbedrijf is gesitueerd in Nederland en is na succes uitgebreid naar België. Dit bedrijf ontwikkelt met een hecht team, bestaande uit designers en engineers nieuwe producten. Ze gaan samen met de client onderzoeken wat deze verwacht van het product, om zo tot de beste oplossing te komen.

Ze hebben verschillende awards gewonnen waaronder recent twee iF design awards en één iF packaging award. Een gedetailleerde opsomming wordt gegeven in bijlage.

Ze zijn gericht op verschillende categorieën waaronder:

★ **Conceptueel**



B'Noon

★ **Consument**



Pritt Roller

★ **Exterieur**



BriXX Windscreen

★ **Grafisch**



Brunchbox

★ **Interieur**



Ahrend

★ **Verpakkingen**



Fanobox

★ **Professioneel**



Video conference

Deze eenmanszaak wordt gerund door de heer Guy Thijs. Zijn passie is design en alles wat er mee te maken heeft. Iffi is een denk- en ontwerptank voor productinnovatie. Hij ontwerpt voor klanten producten in glas, hout, metaal en natuurlijke stenen. Hij heeft in het verleden tevens een winkel gehad waarin hij designproducten verkocht.



### **6.3 ANALYSE VAN DIEPTE-INTERVIEWS**

Volgens meneer Thijs (Iffi) wordt er nog steeds te weinig aandacht besteed aan design. Dit komt omdat ondernemers te weinig tijd hebben en niet altijd nadenken over de toekomst. Hij is van mening dat bedrijven in Limburg achter lopen op andere provincies, zoals bijvoorbeeld Antwerpen. In andere provincies staat men volgens meneer Thijs qua mentaliteit al verder. De reden hiervoor is volgens hem dat de Belg, en de Limburger in het bijzonder, niet ambitieus genoeg is. We brengen niet vaak nieuwe producten op de markt omdat we het te riskant vinden en gaan dan

eerder producten namaken. Als men nieuwe producten zou ontwerpen zou men zich automatisch met design bezig houden. Het is nodig dat Limburg zich wat meer geëngageerd want stilstaan is volgens hem ook achteruitgaan.

Steven Plomteux (GBO Design) merkt op dat de economie en de consumenten veranderen, waardoor producten moeten voldoen aan alsmaar **hogere eisen**. Producten moeten hoog scoren op verschillende facetten waarbij design steeds belangrijker wordt. Dit is bijvoorbeeld merkbaar in de automobieliindustrie waarbij consumenten hun keuze soms onder meer baseren op de styling van het voertuig. Een ander voorbeeld is de box die het bedrijf heeft ontworpen voor Telenet. Dit is een behuizing voor alle toestellen die Telenet bij de klant komt plaatsen. In de meeste huizen staan deze toestellen in de kelder of de garage en maakt dat niet veel uit hoe ze er uitzien. In appartementen komen die toestellen echter regelmatig in de living of in de keuken te staan. Consumenten willen dat hun leefruimtes mooi en aangenaam zijn en daarom is het belangrijk dat de toestellen die in deze ruimtes staan er ook goed uitzien. De Telenet box is daarom een puur esthetische oplossing. Telenet zorgt daarnaast nog voor een aantrekkelijke styling van zijn producten. Veel klanten vonden vroeger hun toestellen zodanig lelijk dat het hun aankoopbeslissing beïnvloedde. Om deze reden is Telenet verplicht rekening te houden met de vormgeving van hun producten.

Op alsmaar meer gebieden wordt design belangrijker volgens meneer Plomteux (GBO Design). Een focus op design kan men bijvoorbeeld terugvinden bij bedrijven zoals Reynaers aluminium, Jaga, Grohe, enzovoort. Er zijn alsmaar minder sectoren en bedrijven waar design niet belangrijk is. Meneer Thijs (Iffi) voorspelt dat bedrijven in de toekomst alleen nog maar op basis van een aantrekkelijk design een plaats op de markt gaan kunnen realiseren. Dit komt doordat de concurrentie blijft stijgen, mede door de globalisering. Ook wordt het kwaliteitsniveau van producten steeds verbeterd waardoor producten op dat gebied alsmaar homogener worden. Steven Plomteux (GBO Design) ziet styling als een element om het product te **differentiëren** van de concurrentie. Hier kan design een grote meerwaarde bieden.

Maxime Szyf van Maximal design vertelde dat er voorstellen zijn gedaan dat zijn designbureau de ontwaardingtoestellen voor de metro van Moskou gaat ontwerpen. De metro van Moskou heeft een bepaalde **uitstraling** en hun toestellen moeten in dezelfde lijn ontworpen worden. Bedrijven moeten trachten **consistent** te zijn in hun communicatie, zodat de klant overal dezelfde uitstraling en hetzelfde gevoel krijgt. Meneer Thijs (Iffi) en meneer Plomteux (GBO Design) delen deze mening en voegen er aan toe dat design de **filosofie** en de bedrijfsidentiteit moet overbrengen. Een voorbeeld van **corporate branding** is het werk dat Maxime Szyf (Maximal design) voor Deloitte heeft gedaan. Ze hebben het interieur van het kantoor in Diegem opnieuw ontworpen en het was de bedoeling dat deze in lijn lag met de uitstraling van het 'merk' Deloitte. Het interieur moet de merkidentiteit vertalen en de waarden van Deloitte overbrengen aan zowel de interne staf als de cliënten. Dit was bewezen geslaagd te zijn toen de internationale partners op bezoek kwamen en vonden dat dit interieur de belichaming was van de waarden en de identiteit van Deloitte. Dit interieur is hierdoor veel meer dan een gewoon interieur. Design kan met andere woorden ook een communicatiemiddel zijn.

Styling is volgens meneer Thijs (Iffi) en meneer Plomteux (GBO Design) ook een weerspiegeling van de **kwaliteit** van het product. Mensen zijn er van overtuigd dat wanneer de styling mooi, verzorgd en afgewerkt is, het product zelf ook goed afgewerkt en van hoge kwaliteit zal zijn. Wat bijvoorbeeld Apple volgens meneer Plomteux in styling sterk maakt is dat ze hun styling doordrijven en niets aan het toeval overlaten. Er zijn veel details aan een toestel die eerst niet opvallen maar die allemaal bijdragen aan een positief kwaliteitsbeeld. Mede door deze doorgedreven styling is Apple een succesverhaal.

Meneer Thijs (Iffi) is van mening dat men door de hogere kwaliteitsperceptie ten gevolge van een aantrekkelijk design ook in staat is om een **hogere prijs** te vragen. Maxime Szyf van Maximal design deelt deze mening. Een voorbeeld is een vergiet van Alessi dat verchromd is, gelinkt aan een bepaalde designer, enzovoort. Het is voor dit product perfect verdedigbaar om er een hogere prijs voor te vragen in vergelijking met bijvoorbeeld een vergiet van de Hema in kunststof. Prijszetting blijft naar zijn mening echter een strategische keuze.

**Innovatie** kan niet zonder design volgens de heer Thijs (Iffi). Deze mening wordt echter niet gedeeld door Maxime Szyf van Maximal design. Innovatie kan volgens hem op drie gebieden gebeuren: sociaal (mensen, gebruik), economisch (marktomgeving) en technologisch. Soms kan een technologische innovatie onzichtbaar zijn, bijvoorbeeld wanneer men een betere chip in de mobiele telefoons plaatst. Innovatie heeft bijgevolg niet altijd iets te maken met design maar het kan in sommige gevallen wel een meerwaarde betekenen.

Meneer Plomteux van GBO Design en Szyf van Maximal Design benadrukken dat design, meer bepaald de vormgeving, maar een **klein deel van het geheel** is. Men mag niet voorbij gaan aan de essentie, styling op zich is niet voldoende. Het product moet over de hele lijn goed zitten. Een mooi vormgegeven product dat niet goed werkt zal bijgevolg niet succesvol zijn. Het interieur van de alma van de Katholieke Universiteit van Leuven is bijvoorbeeld herontworpen door Maximal Design. Een voorwaarde voor succes was dat het eten van dat restaurant daarbij ook verbeterde, door bijvoorbeeld meer keuzemogelijkheden aan te bieden. Een mooi interieur of product op zich is geen garantie voor succes.

Het is volgens meneer Szyf van Maximal Design belangrijk dat de ondernemer precies weet wat hij wilt. Als men aan het begin van het ontwerpproces op **strategisch** niveau nadenkt over het product hebben deze projecten meer kans op slagen. De bestlopende projecten zijn diegene geweest met de meest uitgebreide briefings. Bedrijven moeten precies kunnen zeggen wat voor een product ze willen, welke markt ze willen penetreren, welke doelgroep ze willen aanspreken en aan welke prijs ze het willen verkopen. Pas dan kan men design optimaal benutten.

Geen enkele geïnterviewde geloofde dat er een gebied bestond waarin design geen rol kon spelen. Vormgeving kan bijvoorbeeld ook belangrijk zijn bij minder voor de hand liggende gebieden zoals **investeringsgoederen** zoals machines en installaties. Volgens meneer Plomteux moeten machines in de eerste plaats goed werken en alles doen wat ze moeten doen, maar toch investeren veel producenten in styling. Men kan zich dan afvragen waarom bedrijven investeren in iets wat

geen toegevoegde economische waarde biedt aan de eindconsument. De reden hiervoor is dat veel bedrijven willen dat hun machinepark er aantrekkelijk uitziet om hun bedrijf op een bepaalde manier te positioneren. Een verzorgd machinepark geeft het signaal dat de kwaliteit van de geproduceerde producten in orde is. De klant kiest niet hoofdzakelijk voor de aantrekkelijke styling van die machine, maar deze beïnvloedt wel zijn keuze en op deze manier wordt styling een belangrijk gegeven in het beslissingsproces. Een ander voorbeeld geeft meneer Szyf. Op een beurs had hij kennis gemaakt met connectors die dienen om elektrische installaties met mekaar in verbinding te brengen. Een bedrijf bood een klassieke connector en een designconnector aan. Niemand op de vakbeurs had nog aandacht voor de klassieke connector. Uiteindelijk werd de designconnector het meest verkocht terwijl het toestel uiteindelijk twee meter onder de grond kwan te zitten.

Zelfs grondstoffen kunnen voordelen halen uit een focus op design. Meneer Thijs zou de voorstelling en presentatie van deze producten op een zodanige wijze doen dat de fantasie van de consument geprikkeld wordt. Meneer Plomteux vindt dat design in dat soort bedrijven een meerwaarde kan bieden in andere gebieden zoals bijvoorbeeld de corporate image (briefhoofd, website, enzovoort).

We kunnen besluiten dat de ervaringsdeskundigen erkennen dat design almaar belangrijker wordt. De belangrijkste meerwaarden die het volgens hun biedt zijn de mogelijkheid tot differentiatie, de bedrijfsfilosofie overbrengen en de kwaliteitsperceptie verhogen waardoor bedrijven een hogere prijs voor hun goederen kunnen vragen. Ze zijn er ook van overtuigd dat design een voordeel kan bieden op alle soorten gebieden en aan alle productcategorieën, zelfs voor de minder voor de hand liggende producten zoals investeringsgoederen. Men benadrukt echter dat design en vormgeving maar een klein deeltje zijn van het geheel en dat het product op alle aspecten goed moet scoren om succesvol te kunnen zijn.

---

## HOOFDSTUK 7: ALGEMEEN BESLUIT

---

### 7.1 CONCLUSIES

Na de literatuurstudie en het kwalitatief onderzoek hopen we nu een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. Dit kunnen we doen na beantwoording van de drie deelvragen die we in het eerste hoofdstuk uit de centrale onderzoeksvraag afgeleid hebben.

*"Wat is de meerwaarde van design?"*

Uit de literatuurstudie en het kwalitatief onderzoek is gebleken dat design wel degelijk een invloed heeft op het succes van de onderneming. Uit het onderzoek van Design Vlaanderen is gebleken dat bedrijven die design in hun onderneming geïmplementeerd hebben een hogere omzet realiseren dan concurrenten die geen duidelijke designfocus hebben.

De meerwaarde van design ligt in het feit dat het onder meer de bedrijfsprestaties, de ondernemingsdoelen bij strategie en planning, de acceptatie bij verandering, de kwaliteitsperceptie, het vermogen om te innoveren en de acceptatie van nieuwe technologieën en producten gunstig beïnvloedt.

In de fasen in de waardeketen speelt design ook een nuttige rol. Veel bedrijven zijn zich niet bewust dat ze met design bezig zijn. Toch zijn er een in dit waardetoevoegend proces veel mogelijkheden waarin design een meerwaarde kan bieden aan het product. Als bedrijven aandacht zouden besteden aan deze processen kunnen ze hun ondernemingsresultaten kunnen vergroten.

Als laatste heeft design nog een meerwaarde voor de interne en externe stakeholders. Doordat doorgedreven design in de bedrijfsprocessen er voor zorgt dat alle stakeholders een duidelijk beeld krijgen van waar het bedrijf precies voor staat, zorgt dit voor een gunstige houding ten opzichte van het bedrijf.



Design heeft met andere woorden heel wat te bieden en het is daarom belangrijk voor bedrijven om deze meerwaarde niet te verwaarlozen of te onderschatten.

*"Hoe kan design de merkwaarde verhogen?"*

Voor nieuwe producten is het uiterst belangrijk dat er een zekere merkwaarde ontwikkeld wordt. Ze moeten als het ware nog een 'gezicht' opbouwen bij de consument en design kan hierbij een handig hulpmiddel zijn.

We hebben drie soorten categorieën van design ontdekt, met name strategisch, tactisch en operationeel design. Deze zorgen voor een verhoging van de merkwaarde door onder andere een verhoging van de merkbekendheid, een verbetering van de kwaliteitsperceptie en een ontwikkeling van een merkpersoonlijkheid. Een andere theorie ging hier wat dieper op in en bewees dat de merkwaarde verhoogt kon worden doordat design een positieve invloed heeft op de merkmeerwaarde, de visuele assets en de design equity.

Hier werd bewezen dat een focus op design zeer handig kan zijn voor zowel nieuwe als bestaande producten. Door de merkwaarde te verbeteren krijgen het product en het merk een betere binding met de consument wat in het kader van de toekomst altijd gunstig kan zijn. Bedrijven beginnen alsmaar meer te streven naar een duurzame relatie met de consumenten en design kan hiertoe zeker bijdragen.

*"Hoe beïnvloedt design het keuzeproces?"*

Design beïnvloedt op verschillende manieren het keuzeproces van de consument. Men moet de verschillende designeffecten in relatie met de merkeffecten zien. Als bedrijven dit proces goed begrijpen en beheersen kunnen ze zo op de meest optimale manier de consument benaderen.

De designcriteria kunnen een indicatie zijn van de effectiviteit van het design. Bedrijven kunnen dit gebruiken als een onderdeel van een designaudit zodat men altijd tijdig kan bijsturen en elementen kan verbeteren. Op deze manier haalt men steeds het maximale uit design.

Door de beantwoording van deze deelvragen kan er nu een antwoord geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag.

***"Wat is de meerwaarde van design bij de ontwikkeling van succesvolle nieuwe producten?"***

De **meerwaarde** van design schuilt in het feit dat het elementen beïnvloedt die bijdragen aan het ondernemingssucces. In elk stadium van de waardeketen kan design waarde toevoegen. Voor de interne en externe stakeholders is het ook een grote meerwaarde.

Daarnaast is het een nuttig instrument wanneer men nieuwe producten op de markt brengt. Doordat design een gunstig effect heeft op de merkwaarde, hebben nieuwe producten meer kans op **succes**. Wanneer bedrijven daarnaast het keuzeproces van de consument begrijpen kunnen ze perfect inspelen op de behoeften van de doelgroep.

**Design is kortom een goede investering die zijn waarde terugverdient.**

Men mag echter niet uit het oog verliezen dat design een onderdeel is van een groot geheel. Een aantrekkelijke styling alleen zal het product niet kunnen redden als de overige producteigenschappen niet goed genoeg zijn. Het is daarom belangrijk dat men het effect van design niet overschat en design niet als een wondermiddel gaat zien, maar als een degelijke en verstandige investering.

## **7.2 VOORSTELLEN VOOR VERDER ONDERZOEK**

Dit werk kan als basis dienen voor verder (kwantitatief) onderzoek. Uit de literatuur en het onderzoek zijn verschillende interessante onderzoekspistes voor toekomstig onderzoek naar boven gekomen.

Men zou kunnen onderzoeken welk effect design awards zoals de iF Design Award en de Red dot award hebben op het imago en het succes van ondernemingen. Sommige bedrijven verwerken deze prijzen in hun reclamecampagne. Het kan interessant zijn om te onderzoeken welk effect deze awards hebben op de verkoop van de producten en op de merkwaarde.

Wat nog een interessante piste is voor verder onderzoek, is de invloed die de designbrief heeft bij het succes van het designproject. Een designbrief is een gedetailleerde beschrijving van wat het bedrijf precies verwacht van de designer en welk resultaat men wilt bekomen. Er zijn echter nog veel bedrijven die een mondelinge overeenkomst sluiten met designers in plaats van een design brief op te stellen. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe cruciaal dit document is voor het slagen van het project.

Verder kan het nuttig zijn om te onderzoeken welke rol design speelt bij de het keuzeproces. Design kan een emotionele impact op de consument hebben. Deze kan een invloed hebben op het keuzeproces bij aankoop van goederen. Men kan onderzoeken welke emoties een bepaalde vormgeving oproept en welke van belang zijn bij het aankoopproces.

Verder hebben we gezien bij het voorbeeld van Apple dat bepaald design leidt tot een grote klantenbinding. Men kan onderzoeken welke factoren daar in meespelen en waarom bepaalde bedrijven daar succesvoller in blijken te zijn.

Als laatste stellen we een uitvoerige gevalstudie voor. Men kan bij designimplementatie de effecten meten en vergelijken met de situatie voor de implementatie.

---

## LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

---

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.

Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Market Management*. Wiley.

Bruce, M., Cooper, R., & Vazquez, D. (1999). Effective design management for small businesses. *Design studies*, 20, 297-315.

Bruce, M., Potter, S., & Roy, R. (1995). The Risks and Rewards of Design Investment. *Journal of Marketing Management*, 11, 403-417.

Capell, K. (2007). Can You Measure Design's Value? *Business Week*. Opgeroepen op Februari 2, 2008, van [http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2007/id20070321\\_775013.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2007/id20070321_775013.htm)

Cooper, R., & Press, M. (1995). *The Design Agenda*. Wiley.

Cuneo, A.Z., Elkin, T., Hank, K., & Stanley, T.L. (2003). Apple transcends as lifestyle brand; Retail strategy, design, PR and hip ads combine to create army of evangelists. *Advertising Age*. Opgeroepen op Februari 2, 2008, van [http://goliath.ecnext.com/coms2/summary\\_0199-1217969\\_ITM](http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0199-1217969_ITM)

De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2007). *Marketingcommunicatie*. Pearson Prentice Hall.

Design Council (2006) *Design in Britain 2005-2006*. Design Council.

Design Vlaanderen (2003) *Impact van design op het bedrijfsleven in Vlaanderen*. Design Vlaanderen.

Design Vlaanderen (2006) *Vormgeving in Cijfers*. Design Vlaanderen.

Design Vlaanderen (2007) *The economical impact of design on companies in Flanders*. design Vlaanderen.

Digerfeldt-Mansson, T., & Venkatesh, A. (2005). *Design As a State-of-Mind: The Aesthetics of Design and the Art of Marketing*. Opgeroepen op November 8, 2007, van <http://www.crito.uci.edu/NOAH/paper/Digerfeldt-Mansson%20and%20Venkatesh%202005.pdf>

Drew, S., & West, D. (2002). Design and Competitive Advantage: Strategies for Market Acceptance. *Journal of General Management* , 28, 58-74.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times/Prentice Hall.

Kootstra, G. (2006). *Design Management. Design effectief benutten om ondernemingssucces te creëren*. Financial Times/Prentice Hall.

Kootstra, G., Vink, J., & Ginkel, P. v. (2006). *Measuring the future brand effect of graphic design*.

Kotler, P., & Rath, G. A. (1984). Design: A powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy* , 5, 16-21.

Olsen, E., Cooper, R., & Slater, S. (1998). Design strategy and competitive advantage. *Business horizons* , 41, 55-61.

Riezebos, R. (2003). *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. Financial Times Management.

Shiller, L., Reddy, N., & Swart, A. (2007) Designing for Success. *Finweek*, 68-71.

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. (2006). *Consumer Behaviour. A European Perspective*. Financial Times/Prentice Hall.

von Stamm, B. (2005). *Managing Innovation, Design & Creativity*. Wiley.

Walsh, V., Robin, R., & Bruce, M. (1988). Competitive by Design. *Journal of Marketing Management*, 4, 201-216.

---

# **BIJLAGEN**

---

**VERSCHILLEN TUSSEN MANAGERS EN DESIGNERS**

**AWARDS BEHAALD DOOR MAXIMAL DESIGN**

**AWARDS BEHAALD DOOR GBO DESIGN**

**INTERVIEW MAXIMAL DESIGN**

**INTERVIEW GBO DESIGN**

**INTERVIEW IFFI**






# V

## ERSCHILLEN TUSSEN DESIGNERS EN MANAGERS (VON STAMM, 2005)

Characteristics	Managers	Designers
<b>Aims</b>	Long termijn profits/return	Short term product/service quality
	Survival	Reform
	Growth	Prestige
	Organizational durability	Career building
<b>Focus</b>	People	Things
	Systems	Environment
<b>Education</b>	Accountancy	Crafts
	Engineering	Art
	Verbal	Visual
	Numerical	Geometric
<b>Thinking styles</b>	Serialist	Holist
	Linear	Lateral
	Analysis	Synthesis
	Problem oriented	Solution led
<b>Behavior</b>	Pessimistic	Optimistic
	Adaptive	Innovative
<b>Culture</b>	Conformity	Diversity
	Cautious	Experimental



# AWARDS BEHAALD DOOR MAXIMAL DESIGN

	<p>SMARTpen - Lci</p> <p>Trunk&amp;Co T+ - Samsonite</p> <p>Multimo workspace - Technisimmo</p>
	<p>D-MAX Upright - Samsonite</p> <p>Trunk&amp;Co T+ - Samsonite</p>
 <p>Henry van de Velde Design Award</p>	<p>nomination best product - Verge collection - Nike</p> <p>public award - Soul Ash Solace - MAXIMALdesign</p>
<p>Casa Europea Design Award</p>	<p>first prize - CD square - Van Esch</p>
 <p>International Composites Design Award</p>	<p>X'Lite collection - Samsonite</p>
<p>Good Project Award ICSID</p>	<p>Soul Ash Solace - MAXIMALdesign</p>
 <p>JORI S.I.T. International Design Competition</p>	<p>first prize - Sofa Longue 'Piano'</p>

# A

## WARDS BEHAALD DOOR GBO DESIGN

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iF packaging award voor de Moccona Premium Selection van Sara Lee.</li> <li>- iF product design award voor de SpectroLAB van NTS-Hermus.</li> <li>- iF product design award voor de Adventure van Henra.</li> <li>- iF award in de categorie "verlichting" voor de elementT serie.</li> <li>- iF award voor de ErgoCap van Illbruck.</li> </ul>
	<p>DesignPlus award voor de Melis Lighting elementT verlichtingslijn.</p>
	<p>Horeca Innovation Award voor Butterfly van GS Windscreen.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESEF Innovator Status voor TopIQ van Groeneveld Transport Efficiency.</li> <li>- ESEF Innovator Status voor BriXX terrassysteem van GS Windscreen.</li> </ul>
	<p>Ahrend A350 wint Red Dot Award.</p>
	<p>Worldstar Packaging Award voor Histor verfester.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UGS Photo Worldwide Award voor Samsonite.</li> <li>- UGS Photo Worldwide Award voor Pritt.</li> </ul>



## **INTERVIEW MAXIME SZYF (MAXIMAL DESIGN)**

### **Hoe kunnen ondernemers het maximum uit design halen?**

De ondernemer moet ervoor zorgen dat hij precies weet wat hij wilt. Sommige bedrijven vragen aan het designbureau om 'iets' te ontwerpen voor hun. Er zijn echter veel belangrijke vragen die beantwoord moeten worden. Als men het begin van het ontwerpproces op strategisch niveau nadenkt over het product heeft men meer kans op slagen. De bestlopende projecten zijn diegene geweest met de meest uitgebreide briefings. Bedrijven moeten precies kunnen zeggen wat voor een product ze willen, welke markt ze willen penetreren, welke doelgroep ze willen aanspreken en aan welke prijs ze het willen verkopen.

Het is een strategische keuze om een bepaald product te maken. Men kan bijvoorbeeld een telefoon ontwikkelen die de de early adopters moet aanspreken, of een telefoon die gericht is naar oudere mensen. De behoeften van deze groepen zijn anders en design moet daar rekening mee houden. Als de telefoon voor de oudere consument goed verkoopt, is het design succesvol geweest.

Het is belangrijk dat de kwaliteitsperceptie goed zit. Toen Philips en Alessi hebben samengewerkt zagen de producten er geweldig uit maar de materiaalkeuze was slecht gekozen. De knopjes waren bijvoorbeeld te dun materiaal en de kwaliteitsperceptie daalde hierdoor. Autofabrikanten houden er bijvoorbeeld ook veel rekening mee welk geluid de portier maakt wanneer deze dichtgetrokken wordt. De portier van een grote dure wagen mag niet hetzelfde geluid maken zoals een goedkope kleine wagen. Het risico bestaat ook dat wanneer het product niet aan de kwaliteitsverwachting voldoet, de klant teleurgesteld zal zijn en in de toekomst zal overschakelen naar de concurrentie.

Een mooi vormgegeven product dat niet goed werkt zal niet succesvol zijn. Alle aspecten van het product moeten goed zijn. Het interieur van de alma van de Katholieke Universiteit van Leuven is bijvoorbeeld herontworpen. Een voorwaarde voor succes was dat het eten van dat restaurant daarbij ook verbeterde, door bijvoorbeeld meer keuzemogelijkheden aan te bieden. Een mooi interieur op zich is geen garantie voor succes.

### **Wat is de meerwaarde van design?**

Alle producten zijn vormgegeven. De vormgeving is een **strategische** keuze die in de richting ligt die het bedrijf wilt uitgaan. Goed design houdt met alles rekening.

Goed design brengt op. Design is geen kost, design is een **investering**. Mensen die met innovatie en productontwikkeling bezig zijn gaan een return on investment realiseren.

Ontwerpers worden echter vaak beschouwd als halve kunstenaars. Sommige designers houden geen rekening met ergonomie en dat is niet genoeg. Design is niet alleen vormgeving maar alle aspecten van het ondernemen en produceren. Het is een mooie vorm die mensen aanspreekt (esthetiek), een vormgeving die eenvoudig gemaakt kan worden (productie), die gemakkelijk gestapeld kan worden (logistiek), enzovoort. Vormgeving is maar een onderdeel, maar een belangrijk onderdeel.

Soms kan men omwille van de vormgeving een **hogere prijs** vragen. Een vergiet van Alessi is verchromd, gelinkt aan een bepaalde designer, enzovoort. Het is voor dit product perfect verdedigbaar om er een hogere prijs voor te vragen dan bijvoorbeeld een vergiet van de Hema in kunststof. Prijszetting blijft echter een strategische keuze.

Vroeger was er een andere aanpak voor design, er werd minder aandacht aan besteed. Nu gaat dat niet meer. Er zijn voorstellen gedaan voor het ontwerp van de ontwaardingstoestellen voor de metro van Moskou. Het is noodzakelijk dat deze goed ontworpen worden, de mensen *pikken het niet meer*. De metro van Moskou heeft ook een bepaalde **uitstraling** en hun toestellen moeten in

die lijn ontworpen worden en ermee overeenstemmen. Bedrijven moeten trachten **consistent** te zijn, zodat de klant overal dezelfde uitstraling en hetzelfde gevoel krijgt.

Het is niet zo dat **innovatie** niet losgekoppeld kan worden van design. Innovatie kan op drie gebieden gebeuren: sociaal (mensen, gebruik), economisch (marktomgeving) en technologisch. Soms kan een technologische innovatie onzichtbaar zijn, bijvoorbeeld wanneer men een betere chip in de mobiele telefoons plaatst. Dit heeft niets te maken met design.

### **Kunnen alle producten voordelen halen uit design?**

Alles is ontworpen en creatieve ontwerpers kunnen op alle gebieden iets bijdragen. Een voorbeeld van een bijdrage op vlak van **Corporate branding** is Deloitte. Ze hebben het interieur van het kantoor in Diegem opnieuw ontworpen die in lijn lag met de uitstraling van het 'merk' Deloitte. Het interieur moet de merkidentiteit vertalen en de waarden van Deloitte overbrengen aan zowel de interne staf als de klanten. Dit was geslaagd toen de internationale partners binnen kwamen en meteen zeiden, wauw, dit is Deloitte. Daarnaast heeft het nog een aantal functionele doelen zoals dat het een goede omgeving is om in te werken, het mensen stimuleert om daar te gaan werken en op hun gemak te voelen. Het is meer dan een interieur.

Vormgeving kan ook belangrijk zijn voor investeringsgoederen. Men gaat altijd het product kiezen dat het beste naar voor komt, die het meest potent is. Een voorbeeld is het verhaal van een connector die twee meter onder de grond ging komen. Een bedrijf bood een klassieke connector en een designconnector aan. Niemand op de vakbeurs keek nog naar de klassieke connector. Uiteindelijk werd de designconnector het meest verkocht terwijl het 2 meter in de grond kwam te zitten.



## INTERVIEW STEVEN PLOMTEUX (GBO DESIGN)

### Waarom is design volgens u alsmaar belangrijker geworden?

De economie verandert waarin producten meer moeten voldoen aan eisen op alle terreinen. Ze moeten de praktische functie vervullen, een wagen moet bijvoorbeeld bescherming bieden tegen het weer, voldoen aan de geluidsnormen (men moet nog kunnen telefoneren in de auto), men moet muziek kunnen luisteren, enzovoort. De wagen moeten aan veel facetten voldoen waarbij design steeds belangrijker is. In deze productcategorie is het wel eens mogelijk dat mensen specifiek kiezen voor een bepaalde styling.

Op alsmaar meer gebieden wordt design belangrijker. Dit kan men bijvoorbeeld terugvinden bij bedrijven zoals Reynaers aluminium, Jaga, Grohe, enzovoort die meer aandacht besteden aan styling. Er zijn alsmaar minder sectoren en bedrijven waar design niet belangrijk is.

### Wat is de meerwaarde van design?

Bedrijven die bij dit designbureau komen aankloppen zijn specifiek op zoek naar het design die past bij hun brand en aansluit bij de manier waarop ze zich willen positioneren (moet het degelijkheid uitstralen, fantasie, milieuvriendelijkheid?) De vormgeving belicht de **filosofie** van het bedrijf en brengt de Corporate image over.

Door middel van design kan het product zich doen opvallen ten opzichte van de concurrentie. In de verpakkingwereld worden veel producten bijna hetzelfde gepositioneerd en ze worden alsmaar homogener. Styling kan ervoor zorgen dat het product zich onderscheid, **differentieert** van de concurrentie.

Styling is een weerspiegeling van de **kwaliteit** van een product. Ook het gevoel voor afwerking

beïnvloedt de kwaliteitsperceptie. Mensen geloven dat als de styling mooi verzorgd en afgewerkt is, het product zelf ook goed verzorgd en van goede kwaliteit is. Wat Apple bijvoorbeeld in styling sterk maakt is dat ze hun styling doordrijven. Niets is aan het toeval overgelaten. Ze besteden zelfs veel aandacht aan de verpakking van hun producten. Er zijn veel details aan een toestel die in de eerste plaats niet opvallen maar die allemaal bijdragen aan een positief kwaliteitsbeeld. De perceptie van kwaliteit is in de B2B-markt uiterst belangrijk omdat de aangekochte toestellen lang moeten meegaan. Als de aantrekkelijke styling van machines bijdraagt aan een positieve perceptie is dat een grote meerwaarde.

Het design is een onderdeel van heel het product. Men mag echter niet voorbij gaan aan de essentie. Styling op zich is niet voldoende, het product moet over de hele lijn goed zitten.

### **Kunnen alle producten voordelen halen uit design?**

Styling wordt alsmear belangrijk. Ook in minder voor de hand liggende gebieden, zoals bij de machinebouw. De machine moet in de eerste plaats goed werken en alles doen wat het moet doen, maar toch investeren veel producenten in styling. Men kan zich dan afvragen waarom men investeert in iets wat geen toegevoegde economische waarde heeft voor de eindklant. De reden hiervoor is dat veel bedrijven willen dat hun machinepark er aantrekkelijk uitziet om hun op een bepaalde manier te positioneren. Een verzorgd machinepark geeft een signaal dat de kwaliteit van de geproduceerde producten ook in orde is. De klant kiest niet hoofdzakelijk voor de aantrekkelijke styling van die machine, maar het beïnvloedt wel de keuze. Zo wordt styling een belangrijk gegeven in het beslissingsproces.

Vooraf bij de fast moving consumer goods is het belangrijk dat de styling goed zit, want de aankoopbeslissing gebeurt vaak op basis van subjectieve criteria. Er zijn geen productcategorieën waarvoor design niet belangrijk is, alleen kan design op andere gebieden van belang zijn (bijvoorbeeld de styling van de hoofding van briefpapier, deze brengt het imago van uw bedrijf over). Bij grondstoffen bijvoorbeeld, kan design bijdragen tot het succes van het bedrijf door het te implementeren in de bedrijfsprocessen die daar rond zitten: briefpapier, website, ... Als men

deze stijlenmerken doorvoert door heel het bedrijf, verhoogt dat de herkenbaarheid en het imago.

Een voorbeeld is de Telenet box die zij ontworpen hebben. Dit is een behuizing voor alle toestellen die Telenet bij de klant komt plaatsen. In de meeste huizen staan deze toestellen in de kelder of de garage en maakt dat niet veel uit hoe ze er uit zien. In appartementen komen die toestellen echter regelmatig in de living of de keuken te staan en dan gaat het storen wanneer deze toestellen er lelijk uitzien volgens de consument. Men vindt het belangrijk dat de leefruimtes mooi zijn en daarom is het belangrijk dat de toestellen er goed uitzien. De Telenet box is daar een puur esthetische oplossing. Telenet zorgt daarnaast nog voor een aantrekkelijke styling van zijn producten. De klant kiest in de eerste plaats voor de service, maar de afwerking van de toestellen zal bijdragen tot de totale perceptie van de klant van de service van Telenet. Veel klanten vonden vroeger hun toestellen zodanig lelijk dat het hun aankoopbeslissing kon beïnvloeden.



**Telenet Box**

Men kan altijd ook best eerst een marktonderzoek doen. Een voorbeeld hiervan de Moccona Premium Selection verpakking voor oploskoffie van Sara Lee voor de Russische markt. Sara Lee had GBO Design gevraagd om de verpakking te ontwikkelen, die overeen moest komen met een vooraf bepaalde gewenste positionering. Men beoogde een bepaalde kwaliteitsperceptie en de gevraagde prijs ging daar net een beetje onder liggen. Ze zijn daarna een marktonderzoek gaan doen om dit te onderzoeken en oor dit product bleek het enorm goed geslaagd, de verpakking bracht de gewenste boodschap over. Op deze manier werd design iets meetbaar en objectief en niet puur iets esthetisch.





packaging  
award

2008 ■



**Moccona**  
**oploskoffie**



## INTERVIEW GUY THIJS (IFFI)

### Waarom staan bedrijven er nog steeds afwijzend tegenover design?

Bedrijven besteden nog te weinig aandacht aan design omdat ze te weinig tijd hebben en er wordt vaak niet over nagedacht tot het echt noodzakelijk is. Bedrijven zouden over de lange termijn moeten nadenken, over wat hun visie is, waar ze met hun bedrijf naartoe willen, welk imago ze nastreven, hoe hun productgamma gaan evolueren. Nadenken over het bedrijf is nadenken over het leven. Een bedrijf is ook een levend iets en heeft ook een cyclus.

Limburg loopt nog altijd achter op bijvoorbeeld Antwerpen. In Limburg loopt meer achter dan in andere provincies omdat de Belg, en de Limburger in het bijzonder, niet ambitieus genoeg is. Ze brengen niet vaak nieuwe producten op de markt omdat ze het te riskant vinden. Men maakt eerder producten na. Als men nieuwe producten zou ontwerpen zou men zich automatisch met design bezig houden. In andere provincies staat men qua mentaliteit al verder. Belgen, Limburgers in het bijzonder, gaan ook meer toeleveren aan grote bedrijven met afhankelijkheid tot gevolg. Het is nodig dat Limburg zich wat meer geëngageerd want stilstaan is achteruitgaan.

### Wat is de meerwaarde van design?

Als men gaat nadenken over design, wordt er over alle facetten van producten **nagedacht**. Design is niet alleen uitwendig maar ook inhoudelijk. De vormgeving van een product is de *veruitwendiging* van de inhoud.

Een manager denkt na over zijn bedrijf, welke richting hij uit wilt, met welke producten, er zit met andere woorden een zekere **bedrijfsfilosofie** achter. Design is een weerspiegeling van die filosofie. Het bedrijf moet achter het gekozen design staan. Het is afhankelijk van de doelgroep. Wilt men voor jan en alleman produceren? Je kan bijvoorbeeld goedkope producten maken of kiezen voor producten voor de middenklasse.

Bedrijven gaan ook nadenken over de kwaliteit van hun producten. Wilt men kwalitatief zo hoog mogelijk scoren? Design is een weerspiegeling van de **kwaliteit** van het product. Design zorgt er voor dat vanwege de hoge (gepercipieerde) kwaliteit en het ontwerp er een **hogere prijs** gevraagd kan worden. Dit is vaak ook noodzakelijk omdat een *schoon* design geld kost en ook terugverdiend moet worden.

**Innovatie** kan niet zonder design. Design = innovatie, innovatie = design. Design is participeren aan het leven dat constant verandert.

In de **toekomst** gaan bedrijven met hun producten alleen nog via design een plaats op de markt kunnen realiseren omdat men gaat moeten concurreren met veel meer concurrenten. Concurrenten kunnen vaak ook uit een onverwachte hoek komen, bijvoorbeeld wanneer uw vroegere klanten hetzelfde product op de markt brengen. Op de dag van vandaag spreekt men van globalisering, de wereld is één groot dorp. Het gevolg is dat er veel meer concurrentie is.

Men heeft de meeste slaagkans als men het product simpel houdt: **keep it simple**.

### **Kunnen alle producten voordelen halen uit design?**

Er bestaan geen bedrijven en producten die geen aandacht moeten besteden aan design. Bij alle producten komt design kijken op de een of andere manier. Design is nadenken over het product, er zit meer achter: mentaliteit, imago, sfeer, karakter.

Voor sommige producten is het belangrijker dat men aandacht aan design besteed, bijvoorbeeld auto's, meubelen, huishoudartikelen, ... maar ook voor minder voor de hand liggende productcategorieën kan design een meerwaarde bieden. Voor **hout** bijvoorbeeld, kan design ook een meerwaarde bieden. Het is een natuurlijk materiaal, maar de wijze waarop het gebracht wordt doet het product verkopen. De reden hiervoor is dat bij de voorstelling van het product, bijvoorbeeld een ordinaire gewone plank, de fantasie begint te werken (consumenten gaan

denken: dit wil ik in mijn badkamer, living, kamer, ...). Die plank wordt dermate gepresenteerd zodat mensen die mooi gaan vinden. Bij **metaal** heb je ook halffabricaten zoals profielen waar er niets speciaals aan is. Als men daar aandacht aan design gaat besteden, zouden deze *koele koude* halffabricaten meer verkopen omdat de fantasie van mensen op hol slaat . Dit kan men bereiken door het product bijvoorbeeld op een bepaalde manier te fotograferen zodat de fantasie geprikkeld wordt. Het doel is om mensen hun aandacht te trekken voor dingen waar ze normaal geen aandacht voor zouden hebben.

Een goed, mooi product verkoopt zichzelf. Als producten (bijvoorbeeld drinkglazen) in een etalage staan is er nog geen verkoper aan te pas gekomen die de producten de hemel in prijst. Mensen kunnen deze glazen zien staan en meteen verkocht zijn. Het kan ook even goed dat ze het product maar niets vinden. Op deze manier verkoopt het product zichzelf.

Goede producten die slecht op de markt worden gebracht kunnen mislukken. Slechte producten die met veel *tralala* gebracht worden in de markt kunnen ook slagen. De manier waarop het product wordt gepresenteerd is erg belangrijk. Design kan bijdragen aan het succes.

---

# INDEX

---

## A

aankoop, 46, 51, 71  
aankoopbeslissing, 45, 51, 64  
aankoopgedrag, 42  
Ahrend, 62  
Alessi, 65  
Antwerpen, 63  
Apple, 1, 21, 24, 28, 51, 65, 71  
artikelpresentatie, 31  
asset, 41  
associatienetwerk, 35  
associatievorming, 53  
attitude, 39, 47  
autoriteit, 37, 55  
awards, 9, 59, 61, 71  
awareness set, 49

## B

B'Noon, 61  
bedrijfsidentiteit, 33, 65  
bedrijfsimago, 17  
bedrijfsprocessen, 7, 19, 33, 68  
bedrijfsstrategie, 18, 19  
beleving, 31, 56  
beslissingsproces, 45, 49, 67  
betrokkenheid, 31, 49, 50  
betrouwbaarheid, 47  
Bijenkorf, 21  
binding, 47, 53, 69  
BMW, 21  
boodschap, 30, 47, 55  
brand equity, 42, 43, 44  
Brand Equity Ten, 43  
branding, 4, 58, 65  
briefhoofd, 67

briefings, 66  
Britse Design Council, 5  
BriXX Windscreen, 62  
Brunchbox, 62  
Brussels airlines, 61

## C

categorie, 45, 46, 54, 55, 56, 57  
categorisatie, 45, 53, 54, 55  
Census Designmanagement, 5, 31  
chasm, 21, 22  
checklist, 45, 54  
citruspers, 10  
cognitieve dissonantie, 45  
communicatie, 2, 16, 45, 48, 65  
communicatie effecten, 45, 48  
communicatiemiddel, 30, 65  
competitief voordeel, 2, 18, 28  
concurrentie, 1, 2, 13, 20, 21, 25, 27, 29, 30, 31, 35, 37, 38, 46, 64, 68  
concurrentiekracht, 17, 18  
consistent, 29, 34, 37, 45, 65  
consument, 2, 5, 8, 10, 11, 14, 21, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 38, 39, 40, 45, 47, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 69, 70, 71  
consumentenbeslissingsproces, 45  
consumentenperspectief, 38  
corporate identity design, 2  
corporate image, 67  
creativiteit, 14, 28  
cultuur, 19, 33, 57

## D

Daimler-Benz, 26  
Deloitte, 61, 65

design, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,  
13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 49,  
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61,  
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71  
design brief, 2  
Design Council, 9, 17, 18  
design equity, 42  
design factoren, 51  
Design Index, 9  
Design Vlaanderen, 5, 8, 9, 15  
designactiviteiten, 12, 13, 28  
designattributen, 40, 41, 42  
designaudit, 54, 70  
designbeslissingen, 7  
designcriteria, 54, 55, 56, 57, 70  
designeffecten, 52, 53, 69  
designers, 2, 3, 5, 58, 61, 71  
designkloof, 26  
designmanagement, 3, 5, 21, 37, 44  
designprogramma's, 33, 34  
designstrategie, 21, 23, 52  
designuitingen, 37  
deskundigheid, 47  
dienstverleners, 31, 47  
diepte-interviews, 5  
differentiatie, 39, 45, 46, 53, 55  
differentiatiestrategie, 21  
differentiëren, 13, 20, 21, 29, 37, 64  
discontinuïteit, 23, 24, 26  
distributeurs, 33  
distributienetwerk, 26  
diversifiëren, 1  
doelmatigheidsverbetering, 33  
drempels, 14  
Dyson, 19, 26

## **E**

Early Followers, 22, 26  
EBSCOhost, 4  
economie, 1, 64  
efficiëntie, 17  
efficiëntievoordelen, 20  
elaboration likelihood model, 49, 50  
emoties, 47, 53  
emotionele appeals, 47  
engineering design, 6  
ergonomie, 17  
ervaringsdeskundigen, 58, 67  
esthetisch, 1, 22, 25, 26, 56  
externe stakeholders, 16, 31, 32, 34, 68, 70

## **F**

Fanobox, 62  
fantasie, 67  
filosofie, 65  
focusdifferentiatiestrategie, 21  
Fortune 500, 27  
functionaliteit, 17, 36, 37  
functionele merkbetekenissen, 40

## **G**

GBO Design, 61, 64, 65, 66  
gebouwen, 36  
gemeenschap, 33  
globalisering, 64  
grafisch ontwerp, 30  
graphic design, 30  
Grohe, 64  
grondstoffen, 13, 31, 67

## **H**

H&M, 20  
Heinz, 46

HEMA, 20, 65  
herinnering, 46, 48  
herkenbaarheid, 34  
herkenning, 45, 48  
herkenningspunt, 37  
Hilton, 21  
hoofdrollen, 45  
huismerken, 46  
huisstijl, 36  
hybride strategie, 20

## I

identificatie, 45, 53, 54  
identiteit, 30, 65  
iF Design Award, 59, 71  
Iffi, 63, 64, 65, 66  
IKEA, 20  
imago, 17, 33, 34, 51, 71  
immateriële merkwaarden, 45, 47, 49, 53, 57  
infrastructuur, 19  
innovatie, 9, 13, 27, 28, 66  
installaties, 66  
interieur, 65, 66  
interior design, 60  
interne stakeholders, 31, 33  
investeringsgoederen, 66, 67  
iPod, 1, 28  
iTunes, 28

## J

Jaga, 64

## K

Katholieke Universiteit van Leuven, 66  
kernbetekenis, 41  
keuzeprocess, 4, 46, 69, 70, 71  
killer applications, 14

klanten, 6, 31, 34, 64  
klantensatisfactie, 27  
klantentevredenheid, 27, 38  
kloof, 2, 3, 21, 22  
koopgedrag, 40  
koopintentie, 49  
kostenbeheersing, 20, 33  
kostenbesparing, 33  
kwaliteit, 1, 6, 16, 19, 20, 27, 29, 34, 35, 39,  
40, 51, 52, 54, 65, 67  
kwaliteitsbeheersing, 33  
kwaliteitsniveau, 21, 64  
kwaliteitsperceptie, 27, 38, 56, 65, 67, 68,  
69

## L

Late Followers, 22, 24, 25  
lay-out, 1, 33  
Leaders, 22, 24, 26  
levensstijl, 1, 30, 57  
leveranciers, 31, 33  
LG KF600, 59  
Limburg, 63  
lineaire productinnovatie, 28  
Logo, 36, 40  
Louis Vuitton, 21  
low price strategie, 20  
loyaliteit, 34

## M

machines, 66  
managers, 2, 3, 7, 8, 15, 31, 33, 54, 58  
marksegment, 21  
marktaandeel, 27, 34  
marktleider, 26  
materiële merkbetekenissen, 45, 47, 49, 53,  
56  
Maximal Design, 58, 59, 66

media, 13, 36, 37  
meerwaarde, 2, 3, 4, 5, 16, 28, 51, 64, 66,  
67, 68, 69, 70  
mentaliteit, 63  
merk assets, 39  
merkartikel, 39, 40, 47, 49, 55, 56, 57  
merkassociaties, 40  
merkbekendheid, 38, 39, 48, 53, 69  
merkbeleving, 20, 21  
merkbetekenis, 41  
merkcontact, 36  
merkdesign, 28, 57  
merkeffecten, 52, 53, 69  
merkeigenheid, 46  
merkenbeleid, 35  
merkenportefeuille, 38  
merkextensie, 39  
merkfuncties, 45  
merkherkenning, 40  
merkidentiteit, 36, 65  
merkimago, 36, 47, 53  
merkkennis, 49, 53  
merkmeerwaarde, 39, 40, 69  
merkontwikkeling, 4, 35  
merkpersoonlijkheid, 40, 69  
merkrelevantie, 49, 53  
merksterkte, 42  
merkstrategie, 52  
merkverschijning, 36, 37  
merkvoorkeur, 42, 49, 53  
merkwaarde, 3, 35, 38, 39, 69, 70, 71  
me-too design, 24  
Molders, 26  
monopolisten, 21  
motivatoren, 14

## **N**

naamsbekendheid, 40, 55  
no frills strategie, 20

Non-lineaire innovatie, 28

## **O**

omzet, 8, 9, 10, 18, 34, 68  
ondernemingsdoelen, 18, 33, 68  
onderscheiden, 1, 21, 23, 28, 35, 41, 46  
onderwaardering, 3  
ontwerpproces, 28, 66  
operationeel design, 36  
organisatiewaarden, 31  
Outmoded, 22, 25  
overnames, 38  
overtuigingen, 46

## **P**

packaging design, 30  
pay-off, 26  
penetreren, 66  
perceptie, 17, 27, 31, 35, 39, 47, 53, 56, 57  
percipiëren, 34, 57  
performance, 6, 16, 33, 51  
Porsche, 21  
positionering, 39  
preferentie, 34, 53  
prestigestrategie, 21  
prijspremium, 21  
prijszetting, 65  
Pritt Roller, 62  
product design, 6, 19, 30  
product parity, 21  
product styling, 30  
productattributen, 29  
productdoelgroep, 27  
productidentiteit, 31  
productie, 13, 17, 28  
productinnovatie, 63  
productkwaliteit, 27, 31  
productontwikkeling, 8



productpresentatie, 20, 27  
productprestaties, 21  
productstrategieën, 19  
productuiterlijk, 17, 20, 22, 27, 28, 30, 45  
productvorm, 36, 40  
productvormgeving, 17, 29  
promotie, 30  
psychosociale, 47

## R

randsignalen, 50  
reclame, 2, 36  
Red dot award, 59, 71  
relatie, 30, 44, 45, 52, 69  
relevantie, 37  
reputatie, 33, 34  
retail design, 31  
retailers, 31  
Reynaers aluminium, 64  
richting, 6, 18, 53  
risicoreductie, 54  
Rituals, 21  
Rolex, 21  
Runners, 25, 26

## S

saillantie, 45, 46, 53, 55  
Samsonite, 60  
schappresentatie, 31  
scoreprofiel, 54  
service design, 24  
signalen, 29, 51  
Smart, 26  
Smartpen-Lci, 59  
stadia, 28, 29, 51  
Starbucks, 24  
Status Quo, 23  
stijlinnovatie, 28

stijlkeuze, 30  
Stragglers, 24  
strategie, 18  
strategisch, 38, 66, 69  
strategisch design, 36  
strategische opties, 18  
structural design, 30  
styling, 7, 28, 30, 64, 65, 66, 70  
substitueerbaar, 21  
succes, 1, 2, 4, 18, 21, 24, 26, 33, 52, 59, 61, 66, 68, 70, 71  
sustainable competitive advantage, 2, 18  
Swatch, 26  
symbolische merkbetekenissen, 40

## T

tactisch design, 36, 37  
Telenet, 64  
tevredenheid, 34, 57  
The Nomad Company, 60  
the strategy clock', 19  
top of mind awareness, 48  
trapvorm, 7  
Trendies, 22, 24, 26  
Trunk & Co, 60

## U

uitstraling, 14, 65  
uniciteit, 17, 55

## V

vakbonden, 31, 33  
verduidelijking, 31  
verpakking, 13, 28, 30, 36, 46, 50  
verwachtingen, 1, 18, 35  
visuele assets, 40, 69  
visuele cues, 46

vormgeving, 6, 7, 10, 13, 17, 22, 23, 27, 29,  
37, 51, 52, 64, 66, 67

## **W**

waardeketen, 16, 28, 68, 70

werknemers, 33

winkelinrichting, 31

winstmarge, 18, 39

workshops, 15

## **Z**

zichtbaarheid, 33, 34

