

# Merkstrategie zonder emotie

**Niets geeft aanleiding tot zoveel irrationaliteit in de Board of Directors als een beslissing over de merkstructuur van een bedrijf. Vooral dan als het gaat over de aanpassing van een bestaande merkstructuur naar aanleiding van nieuwe kerncompetenties, een acquisitie, joint venture, merger,...**

In dit artikel bekijken we twee mogelijke merkstructuren volgens Olins. In het volgende artikel zullen we de mengvorm bekijken van de monolithische en individuele merkidentiteit en in het derde worden diverse parameters beschreven die de keuze voor één van de drie *deductief* en rationeel bepalen.

## Eenheid, veelheid, of beide?

Zal een bedrijf zich als een eenheid presenteren met één uniforme merknaam? Zal een bedrijf zich eerder als een holdingmerk 'under the radar' plaatsen en al haar business units of producten naar voor schuiven als op zichzelf staande, in-

dividuele merken? Of zal een bedrijf zich samen met haar variatie aan individuele merken presenteren als een systeem waarbij het corporate merk de afkomst en garantie betekent van de individuele merken en tegelijk de variatie aan individuele merken de rijkdom en cross-selling voorstelt van het moedermerk?

## Rationele beslissingen over identiteitsstructuur gaan over groei!

In het begin van mijn carrière als merkstrateg was ik wel eens verrast door de irrationaliteit dat mijn rationeel advies soms vertoonde na de black-box

beslissing in de Board room. Ongeveer honderd strategieën later heb ik de irrationaliteit meer onder controle door het beslissingsproces rond merkstructuur te voeden met verschillende rationale parameters die organisatorische en HR-aspecten enerzijds en machtsaspecten van diverse aard anderzijds weten terug te voeren tot op groei geïënteerde logica. Merkstructuur moet uiteindelijk altijd over groei gaan! Alleen de weging van de parameters die de balans doen overhellen naar een monolithische of individuele merkstructuur blijft behoorlijk subjectief, maar dat is maar goed ook. Zonder 'visie' en 'emotie' op een eigen manier in rekening te brengen, zouden alle bedrijven uit een bepaalde sector vanuit eenzelfde logica tot dezelfde deductieve conclusie komen en verdwijnt elke differentiëring.

## Monolithische monolieten

Volgens Olins wil een eerste soort bedrijven een uniforme perceptie over het bedrijf realiseren met één bedrijfsmerk. Het corporate merk stelt het bedrijf voor als een generalist want in vele gevallen zijn diverse kerncompetenties en activiteiten verscholen achter de uniforme merknaam. Aziatische bedrijven zijn hier het typevoorbeeld van. Voor business units die minder gekend zijn omdat ze nieuwer zijn of B-to-B gericht zijn en in de schaduw van de consumeractiviteiten van het bedrijf leven, is deze gecentraliseerde merkstrategie negatief. Het creëren van 'specialisten' is onder de paraplu van het monolithische merk moeilijk. Enkel 'beschrijvingen' van de diverse activiteiten zoals bij een financieel bedrijf, 'bank – verzekeringen – kredietverzekering – private banking', tasten de sterke eenheid en uniformiteit van het corporate merk niet aan.

## LAMBRECHTS gaat activiteiten beschrijven

Het gevolg van een uniform merk is dat sommige nieuwere activiteiten minder groeikansen krijgen omdat het bedrijf



Geert Vanhees: 'Lambrechts lost met beschrijvingen haar smalle breinpositie – sanitair – op en blijft zo een monolithisch merk.'

vooral relevant wordt geacht voor de bekend(st)e activiteiten. Zo is de Limburgse marktleider in sanitair, LAMBRECHTS, een voorbeeld van een bedrijf dat minder groeit dan het waard is in hun nieuwere activiteiten zoals centrale verwarming, keukenmateriaal en innovatieve energie-technieken, omdat de oorspronkelijke activiteit 'sanitair' zo'n sterke 'breinpositie' heeft gerealiseerd dat associaties rond andere activiteiten minder naambekendheid en onterecht minder specialistische 'allure' kregen. Lambrechts gaat dit jaar in zijn huisstijl alle activiteiten benoemen om meer 'specialisme' bekend te maken en gaat meer plaats geven aan alle activiteiten vanuit het concept van 'mijn biotoop' rond water, warmte en wellness.

### SIEMENS ANSWERS ontsnapt het monolithische

SIEMENS is een voorbeeld van een monolithisch paraplu merk dat veel meer wordt geassocieerd met haar bekende B-to-C activiteiten dan de talrijke gespecialiseerde B-to-B niche activiteiten. Siemens lanceerde in januari 2008 een campagne van 1 miljoen EUR om de bekendheid te verhogen van diverse kerncompetenties van het bedrijf. De campagne, met de tagline 'Siemens Answers' is ontwikkeld om de diverse 'solutions' die het bedrijf in de diverse core businesses levert, te verduidelijken. Campagnematig lost Siemens dus het nadeel op van een monolithisch merk, namelijk een gebrek aan transparantie van alle activiteiten en kerncompetenties. Monolithische merken die de eenheid van het merk beklemtonen, zijn

vooral gericht op een generalistische reputatie, met een positionering rond een algemene 'waarde' of een 'mentaliteit, zoals PHILIPS zijn 'Sense and simplicity' of NOKIA zijn 'Connecting people'.

### Een holdingmerk, alleen voor shareholders

Volgens Olins wil een tweede soort bedrijven vooral de variatie en het specialistische karakter van haar diverse activiteiten en producten bekend maken. Dit type bedrijven ziet het moedermerk of corporate merk enkel weggelegd voor investor relations naar hun shareholders of voor corporate gebeurtenissen, zoals daar zijn een beursgang, verkoop van sommige units en acquisities. Het zijn de individuele merken die vooral naambekendheid moeten realiseren met een specialistische merkbelofte voor een bepaald segment. Deze bedrijven willen gekend zijn door hun specialisten. Zo investeerde het voormalige INTERBREW sterk in haar corporate merk tijdens de pre-IPO fase maar droogde het corporate communicatiebudget na de beursgang snel op. De consument drinkt geen 'InBev', koopt niet het holdingmerk, maar het individuele biermerk met haar scherp gesegmenteerde merkbelofte.

### Branded identiteiten ontsnappen aan conflicting associaties

De reusachtige FMCG-groepen schuiven ook hun individuele merken naar voor, vooral omdat de merkportfolio zo heterogeen is, de kerncompetenties zo di-



Geert Vanhees: "Siemens pakt in zijn campagne 'Siemens Answers' de nadelen aan van een monolithische merkstructuur".

vers, de sectoren zo verscheiden, ...en de associatievelden van de merken soms conflicting. Een high-end frisco van de leverancier van lipstick - die met dezelfde vettechnieken is gemaakt - en van de leverancier van hondenbrokken... het zijn niet te rijmen associatievelden.

### Individuele merken zijn vaak leiders

Het grote gevaar van deze merkstructuur is de wildgroei aan individuele merken voor te kleine marktsegmenten en te grote communicatiebudgetten. De rationalisatiegolf van de jaren negentig is daar niet vreemd aan geweest. Te veel merken realiseren te hoge kosten met te lage marges. Toch zijn individuele merken de sterkste connectoren met hun specifieke doelgroepen - en merkstrategie gaat finaal over sterke connectie met de doelgroep. Marktleiders vind je vaak terug bij specialistische individuele merken met niche dominantie die een hoge herkenbaarheid en relevantie hebben bij de doelgroep.

In het volgende artikel: Het midden tussen eenheid en variatie: endorsed merkstrategie.

**Geert Vanhees**  
Managing Director van het merkstrategisch consultingbureau MINIMUM en gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School (geert.vanhees@skynet.be)



Een goede merkstructuur hecht minder belang aan organisatiegebonden argumenten en meer aan marktgebonden parameters.