

Merkstrategie met twee gezichten

Zowel monolithische als individuele merkstructuren tonen maar één gezicht, dat van het moedermerk ofwel dat van het individuele merk. De endorsed merkstrategie toont allebei. Hoe is de relatie tussen beide? De klant gebruikt het corporate gezicht (merk) om het individuele gezicht (merk) te beoordelen. Met haar kwaliteitsgarantie geeft het corporate merk de endorsement, maakt het de individuele merken betrouwbaarder, makkelijker te beoordelen en maakt het duidelijk wie verantwoordelijk is voor het merk.

Olins was in 1989 de eerste om merkidentiteiten te structureren en drie verschillende structuren voor te stellen: het monolithisch model, de branded strategie en de endorsed identiteitsstructuur. Na hem kwamen Kapferer (1992), Holzhauser (1992), Laforet & Saunders (1994), Van Riel (1994), en nog zeven anderen die meestal verfijningen aanbrachten aan de basisstructuur van Olins. Maar de eenvoud en toegankelijkheid van de pionier blijft overeind. In het vorige artikel beschreven we de monolithische en de indi-

viduele merkstructuur. Maar wat met de nieuwe trend, het gebruik van het corporate merk samen met het individuele merk?

Piaggio is het bronmerk, Vespa het productmerk

In de endorsed merkstructuur waar zowel het corporate merk als de individuele merken worden opgenomen, benoemen men het moedermerk vaak als het bronmerk of het afzendermerk. De 'parent' brand is namelijk de roots, de bron, de af-

komst van de individuele merken. Het is dezelfde kerncompetentie die de diverse individuele merken gemeen hebben. Het corporate merk staat dan voor het generalisme van de kerncompetentie terwijl de individuele merken staan voor de segmentatie en specialisatie ervan. Neem nu het merk Piaggio, Europa's grootste producent van motorfietsen, dat staat voor 'twee wielen voor elke weg', het generalisme rond alles wat zich op twee wielen gemotoriseerd voortbeweegt, terwijl haar zeven individuele merken telkens staan voor een specifiek segment of specialisme. Zo is het individuele merk Vespa de meest succesvolle lifestyle-versie van de scooter. Vespa communiceert subtiel dat het een merk van Piaggio is. Individuele merken kunnen een veel scherpere merkbelofte communiceren en dus herkenbaarder zijn voor hun doelgroep, ze roepen sneller een voorkeur op dan generalisten.

Het moederconcern Campina blijft grafisch herkenbaar

Typerend voor een endorsed merkstrategie is dat het moedermerk altijd een grafische herkenbaarheid houdt, al worden de individuele merken omgezet in een eigen grafische stijl met eigen kleurkeuze, een eigen positionering, eigen tagline, ... Neem Campina. Naast het gelijkaardig gebruik en plaatsing van het logo, merk je dat de grafische stijl van de endorsed merken zoals Yazoo, Choco choco, Yogho drinks, Chevagne, Calcifort, ... een Campina eigen stijl hebben. Die herkenbaarheid heb je dan weer niet bij de Campina merken die als individuele merken worden verkocht -zonder verwijzing naar Campina- zoals Joyvalle of de ambachtelijk bereide kazen Passendale, Père Joseph en Wynendale.

De semi-monolithische keuze van een medisch bedrijf remde haar groei

Toen ik de merkstrategie uittekende voor het bedrijf B&Co, een specialist in medical



Piaggio is het bronmerk, Vespa het productmerk

devices in orthopdie en lasertechnologie, had het corporate merk een overwicht in de communicatie en waren de individuele merken tot beschrijvende eigenschappen van het corporate merk herleid. Alles was bovendien ondergebracht onder één B&Co website. B&Co met zijn vijf merken was een voorbeeld van een ‘strong endorsement’. In dit geval was de *semi-monolithische* keuze groeibemmerend want de vijf merken hebben eigen medische doelgroepen die andere orthopedische hulpmiddelen of lastertechnologie aangeboden krijgen. Die doelgroepen kopen niet het corporate merk, maar wel het specifiek medisch aanbod. Zo is lasertechnologie voor een tandarts, een plastisch chirurg of een uroloog helemaal anders. Tegelijk had elk merk van B&Co haar eigen specialistische concurrenten en werden ze benadeeld door in die specialistische categorieomgeving eerder als een generalist te communiceren. Specialisten worden bijna altijd relevanter gevonden dan generalisten. Met die administratief makkelijke en goedkopere maar merkstrategisch minder gunstige merkstructuur groeide het bedrijf jaarlijks ongeveer 10%. Welke groei was te verwachten bij een optimale merkstructuur?



De divisiemerken van B&Co hebben een eigen grafische stijl maar tonen tegelijk de herkenbaarheid van het holdingmerk, B&Co.

De divisiemerken vertaalden hun specialisme met eigen boodschappen en grafische identiteit

De prominente aanwezigheid van het corporate merk werd vervangen door de individuele merken met eigen logo en kreeg een minder opvallende vermelding ‘member of B&Co’ in het productenlogo.

Die merken kregen een eigen uitgaande communicatie en positionering, gebaseerd op de determinerende merkeigenschappen, zeg maar de *brand difference* van het merk. Elk divisiemerk kreeg naast een eigen logo, een veel scherpere merkbelofte, volledig afgestemd op haar meest relevante doelgroep. Zo kreeg het divisiemerk gespecialiseerd in lasertechnologie voor tandartsen, (tandbleking, parodontologie en endodontie) de tagline ‘enjoy laughing’ omdat dit merk vooral de patiënt van de tandarts met zijn esthetische behoeften moest bereiken. Lasermedico, het merk voor plastische chirurgen en dermatologen, kreeg dan weer een tagline die vooral de medische specialist moest aanspreken – ‘Your laser solution’ – omdat het gamma van dit merk zo ruim en gevarieerd is dat het een gepersonaliseerde keuze voor elke medische specialist mogelijk maakt. Alle divisiemerken werden voor hun specifieke doelgroep(en) veel herkenbaarder, de merkbelofte werd scherp en overtuigend en identificatie met de specialistische positionering en het specifieke aanbod van de divisiemerken werd mogelijk.

Verschillende kinderen binnen de medische familie

Elk medisch nichemerk (Lasermedico, High Tech Laser, Smartbleach International, Ortho-medico en Hospital Innovations) kreeg een eigen website, eigen advertising, eigen beursstanden, eigen e-flashes, kortom eigen communicatie. Toch bleef, binnen de onderscheiden grafische identiteiten, de groepsidentiteit merkbaar. De zwakke endorsement strategie, waarbij de parent brand minder prominent aanwezig is, en de connectie met het divisiemerk door de doelgroep veel relevanter werd, zorgde voor een veel rijker en gevarieerder corporate merk. De endorsement ging dus niet alleen uit van B&Co naar de divisiemerken (met zijn associatie van betrouwbaarheid en innovatie) maar ook uit van de divisiemerken naar B&Co.

Sterk groeien op een endorsed merkstructuur

Het duidelijke onderscheid tussen het holdingmerk en de divisiemerken, werd ook in de organisatie vertaald door de directie (CEO, COO, salesdirecteur en marketingdirecteur) binnen het corporate merk onder te brengen, en bij elk divisie-merk een divisie-manager verantwoordelijk te maken voor de activiteiten van het individuele merk. Beide ‘endorsed’ ingrepen realiseerden uiteindelijk een groei van meer dan 30%, wat veel hoger lag dan gemiddeld in voorgaande jaren.

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



Geert Vanhees: “Een juiste merkstrategie juist uitgevoerd is een sterke driver of growth”.