

Lichtbakens voor merkstructuren

De merkstructuur van elk bedrijf bevindt zich op een as tussen twee extremen, met name tussen zuiver monolithische merken die eenheid en generalisme benadrukken, en zuiver individuele merken die het specialisme benadrukken. Tussen beide liggen tal van tussenvormen, met de endorsed merkstructuur op het midden van de as. Welke argumenten bepalen uw merkstructuur?

Beslissen is wegen

Hieronder vindt u de meest voorkomende interne en externe redenen om een beslissing rond merkstructuur af te wegen. Het gaat zonder twijfel over 'wegen'. Het is best mogelijk dat 10 redenen in de richting van een monolithische merkstructuur wijzen en maar één naar een individuele structuur, en dat uiteindelijk de keuze toch een individuele merkstructuur wordt omdat die ene reden veel meer doorweegt in functie van de bedrijfs- en groeidoelstellingen.

Interne reden 1 – Eén kerncompetentie, één merk

Een bedrijf met één kerncompetentie of met een acquisitie binnen dezelfde kern-

competentie heeft een goede reden om een monolithische merkstructuur te kiezen die deze eenheid benadrukt. Daarentegen zal diversificatie in een andere markt-categorie een goede reden zijn voor een endorsed of een individuele merkstrategie.

Interne reden 2 – Verschillende organisaties vragen verschillende merken

Wie diverse gespecialiseerde merken maakt terwijl de medewerkers en de organisatiestructuur dezelfde zijn, vertaalt in zijn organisatiestructuur het specialisme van zijn merken niet en wordt snel ervaren als ongeloofwaardig. Cronos, een IT-specialist uit het Antwerpse, ontwikkelt telkens nieuwe specialismen rond een aantal medewerkers die na een tijd een eigen afdeling vormen. Zodra de nieuwe technologie en afdeling marktrijp zijn, wordt de unit gelanceerd onder een eigen naam en adres. Regelmatig hebben de specialistische managers ook een deel van de aandelen. Het nieuwe merk wordt zo tastbaar gemaakt als eigen organisatie.

Interne reden 3 – De juridische bedrijfsstructuur is NIET de merkstructuur

Wie zijn juridische bedrijfsstructuur klakkeloos vertaalt naar een merkstructuur, eindigt dikwijls met een onontwarbaar kluwen van merken en merkextenties. Het is niet omdat je werkzaam bent in 100

landen met aparte vennootschappen, het is niet omdat je in sommige landen joint ventures hebt met lokale partners, het is niet omdat je een one-stop-shop service hebt gebaseerd op een verticale integratie met aparte juridische entiteiten, dat je van elk onderdeel een apart merk of extentie moet maken. Merken vertrekken niet vanuit de organisatiestructuur maar vanuit de perceptie van de klant en moeten een positionerende belofte inhouden met de meest relevante associaties. En toch... soms verhindert de totaal andere aandeelhoudersstructuur van bedrijven binnen een groep, een monolithische merkstructuur.

Interne reden 4 – Interne identificatie is taai

Menig bedrijf heeft een acquisitie zien falen omdat men te snel overging tot het verwijderen van het merk waar de bedrijfstop en de medewerkers van het opgekochte bedrijf zich sterk mee identificeerden. Met brain drain en verlies van cruciale medewerkers tot gevolg. Die mislukte acquisities eindigen vaak met een management buy-out door het oorspronkelijke management, enkel en alleen omdat men te snel overging op een monolithisch merk.

Interne reden 5 – De generalistenfuik

Een bedrijf dat als een generalistische one-stop-shopper een totaaloplossing biedt, kan zeer moeilijk een deelaspect van zijn geïntegreerd aanbod branden als individueel merk. Wie door zo'n bedrijf wordt overgenomen, is vaak onmiddellijk zijn merknaam kwijt. One-stop-shoppers zijn vaak tot een monolithische merkstructuur verplicht.

Interne reden 6 – Verschillende groeistrategieën

Wie zijn groeistrategie wil ondersteunen met een beursgang is vaak niet geholpen met een complexe merkstructuur en kiest



Geert Vanhees: 'Fortis gaat voor één sterk merk in plaats van specialistische merken. MeesPierson is op de Private Banking website van België al niet meer te zien'.

best voor een monolithische structuur. Als er dan toch veel individuele merken zijn, wordt een endorsed strategie met één (tijdelijk) bekend corporate merk noodzakelijk. Zo kreeg het toenmalige Interbrew een naambekendheidsschok voor de beursgang. Nadien was er, binnen hun complexe individuele merkstructuur, geen reden meer om de naambekendheid van dit corporate merk te ondersteunen. Ook cross-selling als groeistrategie kan een reden zijn voor een merkstructuur. Zuivere, individuele merken binnen één groep ondersteunen geen cross-selling. Cross-selling kan daarentegen sterk ondersteund worden door een endorsed merkstructuur. Bedrijven die verschillende groeistrategieën hebben, afhankelijk van hun diverse deelactiviteiten, zijn vaak gedwongen om naar individuele merken of een endorsed merkstructuur over te gaan. Zo is het vaak remmend om innovatieve activiteiten in groeiemarkten te branden onder de merknaam van de oude activiteiten van het bedrijf in inkrimpende markten. In nieuwe groeiemarkten is het trouwens zinvol een specialist te lanceren die dominantie beoogt.

Interne reden 7 – Autonomie heeft een naam

Als subactiviteiten van een bedrijven-groep zelfstandig zijn met autonome resultaatsverantwoordelijkheid, wordt dit vaak vertaald in een eigen merk (individueel of endorsed), terwijl activiteiten zonder organisatorische autonomie meestal geen individuele branding krijgen en monolithisch zijn. Er zijn geregeld interne wrijvingen als een unit eindverantwoordelijkheid heeft maar niet onder eigen naam kan varen.

Externe reden 1 – Communicatievoordelen

Een merk bekend maken, is een dure en steeds moeilijkere opdracht. In twee gevallen worden grote communicatievoordelen gerealiseerd: waar merken voor te kleine markten kunnen worden

vermeden of waar met één monolithisch merk op awareness niveau kan gewerkt worden (met eventueel beschrijvende specialismen op verkoopsniveau). Fortis heeft onlangs dit communicatievoordeel beoogt door terug te plooiën op één monolithisch merk ('Fortis') en voor alle gespecialiseerde activiteiten te werken met beschrijvingen, zoals Private Banking, Insurance, Commercial banking, ... Fortis faseert alle submerken, zoals MeesPiererson, langzaam uit.

Als concurrenten een zeer sterk merk hebben, heeft het zin het communicatievoordeel van monolithische merken op te zoeken omdat men dan meer kan investeren in één merk.

Externe reden 2 & 3 – De bestaande perceptie van de markt als één markt of als diverse marktsegmenten en de bestaande merkstructuur van concurrenten

Markten die groeien, segmenteren zich vaak. In zo'n gesegmenteerde markt zijn generalisten niet altijd even competitief, zeker niet als ze door tal van specialisten zijn omgeven. Zo kon men jaren geleden gemakkelijk één merk maken voor vastgoedactiviteiten, maar sinds die activiteit is opgedeeld in specialisten voor residentieel en commercieel vastgoed, en die subcategorieën nogmaals zijn verdeeld in wereldwijde specialisten voor industrieel, retail, hotel, offices vastgoed, heeft het weinig zin om in deze markt een generalist neer te zetten. Een individuele merkstructuur is hier vaak zinvoller. De cruciale vraag die men zich voor het bepalen van merkstructuren moet stellen, is de volgende: Vindt de markt dat er voor een bepaald product of service een specialist nodig is en/of zijn er al specialisten?

Externe reden 4 – Business- en merkpositionering bepaalt alles

Als binnen een groep de businesspositionering verschillend is met een combinatie

van prijs- product en service specialisten, is een endorsed of individuele merkstructuur aangewezen. Een monolithisch merk heeft eenheid nodig in zijn rangen. Hetzelfde geldt voor de merkpositionering. Als merkassociaties in de merkportfolio sterk van elkaar afwijken of conflicting associatievelden hebben, is een monolithische merkstructuur zelden aangewezen. De grote FMCG holdings zijn daar een typevoorbeeld van.

Deze lijst van externe en interne redenen is verre van exhaustief maar geeft een beeld van de vaak voorkomende parameters die de keuze tot merkstructuur bepalen. Een deductief wetenschappelijk proces is dit keuzeprocess geenszins. Ervaring in merkpositionering en de persoonlijke afweging van de parameters zijn uiteindelijk determinerende factoren voor de keuze.

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



Geert Vanhees: 'Het kiezen van een gepaste merkstructuur voor een bedrijf betekent het harmoniseren van interne en externe redenen'.