

## Deel 20: Merkenstrategie

# Succesvoller innoveren door branding

Als er vannacht over de aarde een gas wordt verspreid dat ons geheugen wist, dan hebben we morgen een kerkhof aan falingen. Dit illustreert goed de waarde van merkassociaties in het brein van uw klant, de waarde dus van mind space. Die waarde wordt vaak financieel gewaardeerd. De waarde van Coca-Cola wordt met haar merk geschat op 120 miljard dollar, zonder het merk op 50 miljard dollar, heel wat minder dus.

nieuw product al de sterke associaties mee te geven van een bestaand merk. Zo is het aanzetten tot probeeraankopen bij nieuwe merken moeilijker dan bij brand extensions. Zo is de overgang van proberen naar aankoop bij nieuwe merken lager. En zo is het realiseren van herhalingsaankopen bij nieuwe merken heel wat moeilijker dan bij merken waarbij merkassociaties van een bestaand merk zijn overgedragen op het nieuwe merk.

Een merk met haar associaties is niet alleen een financiële asset, het is ook een middel om innovaties succesvol en versneld te lanceren. En dat is aan de orde op het einde van een recessie.

Bedrijven zelf bezitten hun merk(en) NIET, want een merk bestaat in het hoofd van de klant. Het is niet belangrijk wat het bedrijf zegt 'wat het merk is', het is belangrijk wat 'men' over het merk zegt. En dat is de basis van elke merkextensie.

De financiële merkwaarde gaat dus niet over een fysiek bezit, maar is een financiële waardering van uw breinpositie in het hoofd van uw segment(en).

### De kostefficiëntie van brand extensions

Veel bedrijven willen graag de waarde van het merk 'uitrekken'. Het is kostenbesparend en risicoverlagend om een

### Nabije, verre of radicale merkuitbreiding

Toch moeten we een belangrijk onderscheid maken. Succesvolle merkextensies naar bestaande productcategorieën zijn beperkt tot producten die dicht aanleunen bij de bestaande productcategorie van het stretchende merk. Als een nieuw product ver af staat van het stretchende merk, moet zo'n extensie in stappen worden gerealiseerd, anders is het een stretch too far. Maar merkextensies naar totaal nieuwe, onbestaande productcategorieën met totaal nieuwe producten, kunnen dan weer wel succesvol worden endorsed door innoverende en inspirerende merken.

### 'Nabije' stretching: Porsche

Als bedrijven hun merk willen gebruiken om te starten in andere maar bestaande en nabije productcategorieën, weliswaar binnen hetzelfde merkterritorium, moeten zij rekening houden met de grenzen van het huidige merk. Omdat een merk een cluster is van associaties in het hoofd van de klant, is het belangrijk dat consumenten een 'image fit', een consistentie, een overeenkomst vinden met het cognitief beeld dat ze al hebben van het bestaande merk. Zo moet Porsche rekening houden met haar merkassociaties van luxe sportwagens als ze een aanverwante markt van terreinwagens wil betreden. De Cayenne, een luxe 4x4 wagen, noemt Porsche nog steeds een sportwagen en ze ondersteunen bewust de 'image fit' met de bestaande sportwa-



Geert Vanhees: Het lanceren van innovatie vraagt een goede balans tussen 'différance' en 'acceptance'.

gencategorie: 'De Cayenne is de belichaming van alle waarden van Porsche zoals sportief, behendig, dynamisch, praktisch voor dagelijks gebruik'.

## Hoger, lager, te ver

Een merkextensie 'naar beneden' wordt sneller aanvaard door klanten dan één naar boven. Zo is de uitbreiding van luxe dynamische BMW wagens naar een opstartwagen, de 1-reeks, een aanvaardbare extensie 'naar beneden', zeker als de BMW 1 voldoende overeenkomsten heeft met de topreeksen. Maar een extensie naar boven is veel minder vanzelfsprekend. Toyota, de koning van de gezinswagens, wordt niet vanzelfsprekend aanvaard als leverancier van het luxesegment. Toyota gebruikte hiervoor een nieuw merk, Lexus, om het nieuwe merkdomein te kunnen claimen. Een brandextensie buiten het eigen merkteritorium is anderzijds vaak af te raden. Het enige te verwachten resultaat is een verwaterd merk. Toen Harley-Davidson besliste een vrouwenparfum uit te brengen, was het te ver afgedwaald van zijn merkdomein en sommige merkwaarden zoals 'raw'. Het was niet hun beste beslissing.

## 'Verre' stretching: Fuji

Als bedrijven hun merk willen stretchen naar 'verder afgelegene' productcategorieën waar geen consistentie te vinden is met het bestaande merkimago, doen zij dit best met tussenstappen of met een nieuw merk. Dat heeft Fuji ondervonden toen het zijn merk met associaties eigen aan 'images' wilde uitbreiden naar 'sound'. De lancering naar de audiotape business was een mislukking. Fuji was te duidelijk geassocieerd met 'images & pictures' en de audiotapes werden als niet-consistent en niet-geloofwaardig gezien door de klant. Fuji is daarom eerst in de markt van de videotapes gestapt, een markt van 'images & sound' om pas daarna voor audiotapes consistent bevonden te worden. Merkspecialisten lossen een gebrek aan 'fit' op door tijdelijk, tussen het bestaande en gewenste imago, een 'optimaal imago' te plaatsen, dat de klanten voorbereidt op de finale brand stretch.

## Inspirerende merken voor radicale innovaties

Uit onderzoek van Dr. Frank Goedertier, Manager van het Vlerick Brand Manage-



*Dr. Frank Goedertier, Vlerick: "Bij elke innovatie moet worden beslist of een nieuw merk dan wel een merkextensie het meest optimaal is om de adoptie te versnellen."*

ment Centre en de Brand Community, blijkt dat een waargenomen 'image fit' niet zo belangrijk is bij radicale en echte innovaties die volledig nieuw zijn voor klanten en waarvoor geen referenties bestaan. Klanten ervaren meer onzekerheid bij radicale innovaties dan bij merkextensies naar een andere maar bestaande categorie. Het betrouwbare van sterke en inspirerende merken neemt dit risicogevoel sneller weg waardoor 'new to the world' producten sneller geaccepteerd worden. Een voorwaarde is wel dat het merk inspirerend en innovatief is. Dergelijke merken versterken dan niet alleen de acceptatie voor totaal nieuwe producten, maar ook de perceptie van 'nieuw'. Daardoor krijgen ze nog een sterker merkonderscheid in hun markt, een niet te versmaden extra voordeel. Aesculap, de B. Braun Medical divisie voor het operatiekwartier in hospitalen, was bij de laatste innovaties in de stentmarkt een volger die producten enkel verbeterde na de introductie door anderen. Toen Aesculap de laatste en nieuwste, door studies bewezen 'new to the world' 'drug eluting balloon' lanceerde - een product zonder voorgaande - bleek de adoptie trager te verlopen dan mocht verwacht worden van dergelijke doorbraak, omdat Aesculap in die markt niet gekend is als de innovator. Wie niet als innovatief wordt beschouwd, kan een 'new to the world' product minder geloofwaardig maken voor de acceptatie

door klanten. Terwijl bij Apple, gekend voor radicale innovaties, vernieuwingen nog een grotere 'newness' opleveren. We staan bij wijze van spreken te trappelen na de iPod en de iPhone voor de iPad.

## Nieuwe meningen: de online vastgoedmakelaar Oximo

Naast het stretchen van merken is het creëren van een totaal nieuwe productcategorie een sterke innovatiestrategie omdat het merk hierdoor onmiddellijk een archetype of prototypemerk wordt. Hierdoor wordt de geloofwaardigheid minder uit de stretching gehaald en veel meer uit de innovatie zelf. Het is hier uiterst belangrijk te weten dat de radicale innovatie niet alleen mag worden voorgesteld als een technische verbetering, maar vooral als een veranderde meaning voor de klant. In die nieuwe merkbetekennissen zitten trouwens vaak de emotionele aspecten van een innovatie. Als illustratie nemen we de nieuwste innovatie in vastgoedland: Oximo.be. Jan De Brabandere, Gentse ex-notaris, toetste het volledige makelaarsproces aan de principes van 'operational excellence' en creëerde de online vastgoedmakelaar, een totaal nieuwe productcategorie. Het online proces, is zoals bij de online boekenwinkel, de online computerverkoper, de online bank, ... veel meer geautomatiseerd, kost- en tijdsefficiënter. Maar de voorwaarde voor een acceptatie door de markt van de nieuwe productcategorie 'online vastgoedmakelaar' is dat klanten vertrouwd raken met de nieuwe betekenissen van deze innovatie. Naast zoeken betekent deze categorie: gratis onafhankelijke schatting, gratis zoekertjes, online kiezen, rechtsgeldig online bieden en online kopen. Heel wat meer emotionele betekenissen dan het 'zoeken' op bestaande immowebistes.

**Geert Vanhees,**  
**Managing Partner, 4Growth.**  
**Www.4Growth.be.**  
**Gastdocent Vlerick Leuven Gent**  
**Management School.**

**Dit artikel is schatplichtig aan het brand café van de Vlerick Brand Community, januari 2010.**

**U wil reageren? Stuur een e-mail naar we.listen@cxonet.be**