

LESS IS MORE MEER VERDIENEN MET MINDER MERKEN?

Tekst Patrick Ruijs en Roger Peverelli

Door de wereldwijde economische crisis zijn ondernemingen op zoek naar serieuze besparingen. En daarbij kijkt men met toenemende belangstelling naar de in de jaren uitgedijde merkenportfolio. Schrappen in je merkenportfolio: waarom kies je ervoor en hoe pak je het aan?

In tijden van recessie houden klanten de hand op de knip en is er dus meer voor nodig om hen te overtuigen producten en diensten af te nemen. Feitelijk is er meer budget nodig om dezelfde omzetcijfers te realiseren. Hoewel iedere marketeer en ondernemer de beloftes van anti-cyclisch budgetteren kent, gebeurt dit maar zelden. Zo ongeveer alle budgetten in een onderneming staan onder druk; ook het marketing-budget. Het moment dat de kaasschaaf ter hand wordt genomen, neem je eigenlijk al genoeg met een daling van omzet en marktaandeel. Het is de kern van de recessie-paradox: terwijl de marktomstandigheden om meer budget vragen, moet de marketeer het juist met minder doen.

Dingen anders doen

De uitdaging voor marketeers is tweeledig: op korte termijn de crisis verslaan, maar ook ervoor zorgen dat je zo goed mogelijk staat opgesteld als de economie weer aantrekt. Alleen maar besparen is een doodlopende weg. De oplossing is niet minder doen, maar anders doen. Maton Sonnemans, partner VODW, ontwikkelde een model (zie grafiek 1), met daarin vier strategieën die ondernemingen kunnen kiezen om de recessie-paradox op te lossen. Op de horizontale as maakt hij onderscheid naar rationaliseren en vernieuwen. Op de verticale as naar effect op de top line dan wel de bottom line.

De eerste strategie, 'Effective targeting', staat voor het veel slimmer en gericht bereiken en raken van de doelgroep, bijvoorbeeld door het gebruik van klantwaarde. Met 'Disruptive marketing' doelt hij op nieuwe verdienmodellen, nieuwe proposities en grensverleggende vormen van marketing en communicatie. Achter 'entrepreneurial organisation' bevindt zich de wereld van individuele competenties en skills, maar ook van andere en meer flexibele organisatievormen. En als laatste 'Transparent efficiency', dat zich richt op het systematisch vergroten van de efficiency van brandportfolio, assortiment, marketinginspanningen, resources en processen.

De eerste stap van 'dingen anders doen' is voor elk van deze vier strategieën vaststellen waar het meeste potentieel zit, zowel op korte als lange termijn, maar ook welke moeite ervoor nodig is om de gewenste resultaten binnen te halen, in termen van investeringen en complexiteit. Dit leidt vrij eenvoudig tot het stellen van juiste prioriteiten en een marsroute. Ondernemingen die, op zoek naar serieuze besparingen, overwegen hun merkportfolio te reduceren, doen er dus goed aan eerst even deze analyse te doen.

Transparantie, focus en schaalvoordelen: één merk?

Hoewel kostenbesparing in het huidige tijdsgewricht beslist de belangrijkste reden is, zijn er natuurlijk tal van andere overwegingen om kritisch te kijken naar de merken >

Een merk moet direct bijdragen aan business, het is 'a driver of choice'.

die een onderneming voert. Veel ondernemingen hebben door fusies en overnames onbewust een aardig merkportfolio opgebouwd. Zo had KPN nog niet zo lang geleden zeven merken alleen al voor het aanbieden van internet. In een uitgebreid merkportfolio zie je vaak veel overlap in proposities en doelgroepen. KPN en Planet boden in de ogen van veel consumenten vrijwel hetzelfde. Tiscali, Speedlinq en Demon waren minder sterk dan Het Net of XS4All. Het behoeft geen betoog dat KPN met een kleiner aantal merken veel slimmer en efficiënter kan werken.

Door de kredietcrisis ontkomen banken en verzekeraars er niet aan hard te gaan werken aan transparantie. Dat is sowieso een belangrijke wereldwijde trend, maar die is in de financiële dienstverlening door alle gebeurtenissen in de laatste twaalf maanden in een stroomversnelling geraakt. Transparantie betekent ook dat de onderneming achter merken belangrijker wordt voor consumenten. Verschillende banken en verzekeraars hebben nu nog een baaierd van merken, en zijn dat nu aan het reduceren, met een nog belangrijker rol voor het concernmerk.

Daarnaast houdt het voeren van minder merken de belofte in van meer focus in de organisatie, meer budget, diepgang en impact voor de gekozen merken en bovendien de nodige schaalvoordelen. En vanuit die optiek is de droom: het kunnen veroveren van de wereld met maar één merk. Of in ieder geval zo min mogelijk.

Minder merken passen dus bij globalisering en ambitie. Minder prozaïsche reden is dat het aandeel huismerken zo groeit dat merkfabrikanten wel haast moeten saneren.

Verschillende markten, segmenten, categorieën en concurrenten

In de praktijk ligt dat een stuk genuanceerder. Ondernemingen opereren in verschillende markten, segmenten en categorieën. En vaak is het zo dat in die verschillende markten, segmenten of categorieën specifieke concurrenten actief zijn.

Denk bijvoorbeeld aan het grote aantal landen waar Philips actief is. Het assortiment dat het concern voert, omvat vele categorieën en spreekt vele segmenten aan. In scheerapparaten concurreert Philips met bijvoorbeeld Braun en Remington, in tv's met bijvoorbeeld Sony en Samsung. Uiteindelijk gaat het erom in elke gekozen markt, segment en categorie beter te presteren dan de concurrent.

Het snoeien in het merkportfolio levert ook vragen op: vernietigen we niet de totale financiële waarde van oude merken oftewel vernietiging van met veel investeringen opgebouwde assets? Moeten we de duur verkregen merknaam nu wel weggooien of moeten we toch niet meerdere merken blijven voeren?

Wat betekent de vernietiging van oude merkwaarden en associaties? Zal de markt dit wel accepteren? Of haakt een deel van de doelgroep en/of de distributiepartners af? Wat kunnen we verwachten aan interne weerstand (meestal een combinatie van bovenstaande vragen en onzekerheid)?

Een merk moet direct bijdragen aan business. Een merk is 'a driver of choice'. Niets meer en niets minder. Een merk moet een prospect of klant helpen kiezen voor het aanbod. Of helpen kiezen voor meer van het aanbod. Dat betekent dat een merk dus invulling moet geven aan de purchase drivers van klanten in de betreffende markt, segment of categorie. Beter dan elke concurrent. Het aantal merken dat je als onderneming nodig hebt, hangt af van de mate waarin de merken in het portfolio in staat zijn die functie te vervullen.

Om vast te stellen hoeveel merken je nodig hebt om in verschillende markten, segmenten en categorieën succesvol te concurreren, moeten we dus inzicht hebben in de purchase drivers van klanten voor elk van die markten, segmenten en categorieën; hoe de verschillende merken op die purchase drivers scoren; en hoe de concurrenten daarop scoren.

Door het inzicht dat in voorheen gescheiden markten als tv, internet, vaste telefonie en mobiele telefonie de purchase drivers van klanten steeds meer op elkaar gingen lijken, kon KPN haar succesvolle multibrandstrategie vereenvoudigen en met minder merken de strijd aan gaan met de concurrentie.

Deze aanpak waarbij we de markt en klant echt als startpunt nemen door te doorgronden wat wel en niet voorkeur, koop en loyaliteit drijft, betekent dat soms emotionele discussies over merken voortaan langs harde feiten worden gevoerd.

De praktijk: merkarchitectuur Philips

Samen met Egbert van Acht, de huidige cmo van de Philips-divisie consumer lifestyle, heeft VODW in 2004 de merkarchitectuur voor Philips ontwikkeld en doorge-

voerd. Philips had er op dat moment juist voor gekozen het Philips-merk met onder andere 'sense and simplicity' nog sterker te maken.

De onderneming opereerde wereldwijd met een groot aantal merken, bijvoorbeeld Norelco (voor scheerapparaten in de Verenigde Staten), Sonicare (voor tandenborstels), Walita (voor keukenapparaten in Brazilië) en Philishave.

Eenzijds moest duidelijk worden hoe deze merken de positionering van het hoofdmerk ondersteunden. Anderzijds moesten ze steeds sterker kunnen concurreren tegen specialisten in hun productcategorieën.

De merkarchitectuur die is ontwikkeld, benut de innovaties binnen Philips — waaronder Senseo, Coolskin, Sonicare — om de merkpositionering van Philips te versterken, terwijl de individuele producten tegelijkertijd hun concurrentiekracht in de categorie maximaliseren.

De merkarchitectuur omvat ook duidelijke richtlijnen voor het 'branden' van toekomstige innovaties, acquisities en allianties. Maar ook routes om huidige submerken en aangekochte merken om te zetten naar de nieuwe merkarchitectuur.

Philishave

Zo voerde Philips bijvoorbeeld al jaren het submerk Philishave in de categorie elektrisch scheren. Philishave heeft de afgelopen jaren natuurlijk de nodige 'brand equity' opgebouwd. Er is wereldwijd vele tientallen miljoenen aan reclame in gestoken.

Maar in de nieuwe merkarchitectuur heeft een 'tussen'-merk als Philishave eigenlijk geen functie meer. Concepten als Senseo, Sonicare en Coolskin moeten samen met hoofdmerk Philips de concurrentie aan met categoriespecialisten.

Om tot een weloverwogen beslissing te komen is in vier van de grootste markten de score op de purchase drivers van Philishave vergeleken met die van het hoofdmerk Philips in de categorie elektrisch scheren; een kwantitatieve vergelijking van de prestaties van de merken Philips en Philishave.

Philips blijkt net zo goed, soms zelfs beter te scoren dan Philishave. In het voorjaar van 2006 is Philishave daarom vervangen door hoofdmerk Philips.

Volgens Van Acht zijn de in-market results van deze rebranding uitstekend. Op deze manier dragen alle innovatieve Philips-producten, zoals in dit voorbeeld Philips Coolskin, consistent en effectief bij aan de nieuwe Philips positionering; en gaan zij met aansprekende conceptnamen de concurrentie aan met categoriespecialisten.

Migratieroute per merk

Op een vergelijkbare manier is ook gekeken naar andere merken in het portfolio van Philips en zijn per merk routes uitgezet om te migreren naar de nieuwe merkarchitectuur. In het algemeen is het natuurlijk zo dat een parent brand niet in elke categorie in staat is op de belangrijkste purchase drivers beter te scoren dan het eventueel te vervangen merk. Juist in die gevallen moet zeer zorgvuldig de concurrentiepositie worden beschermd. De parent brand zal zich op de relevante purchase drivers moeten ontwikkelen, en langzaam belangrijker worden in relatie tot het oorspronkelijke merk. Bijvoorbeeld door een endorsementstrategie, waarbij in dit geval juist het eventueel te vervangen merk met behulp van spraakmakende innovaties het hoofdmerk endorset.

In beginsel is het zo dat als de parent brand op bepaalde purchase drivers altijd onvoldoende zal scoren, daarmee ook de grenzen van de rebranding zijn bereikt. Verder rebranden kan alleen met verlies van marktaandeel. Maar ook dat is natuurlijk een keuze. Essentieel in de aanpak is dat je een vervangend merk klaar hebt staan dat in staat is adequaat de concurrentiepositie te beschermen en uit te bouwen. Transavia.com kon dat in het geval van Basiq Air uitstekend. We verwachten dat ook van ING en Postbank. Daar waar rebrandingoperaties mislukken is vooral gekeken naar beloofde schaalvoordelen in kosten. En onvoldoende of het vervangende merk wel in staat is de noodzakelijke purchase drivers in te vullen. Was Bertolli vanuit dit perspectief wel echt een logische opvolger van Lätta? Was DHL dat voor Van Gend en Loos? Is Chevrolet dat voor Daewoo? Benieuwd wat er met KLM Air France gaat gebeuren...

Patrick Ruijs en **Roger Peverelli** zijn beide partner bij VODW Marketing. Zij zijn betrokken geweest bij merkarchitectuur- en merkportfoliovraagstukken bij een groot aantal bedrijven in binnen- en buitenland, onder andere Philips en KPN.

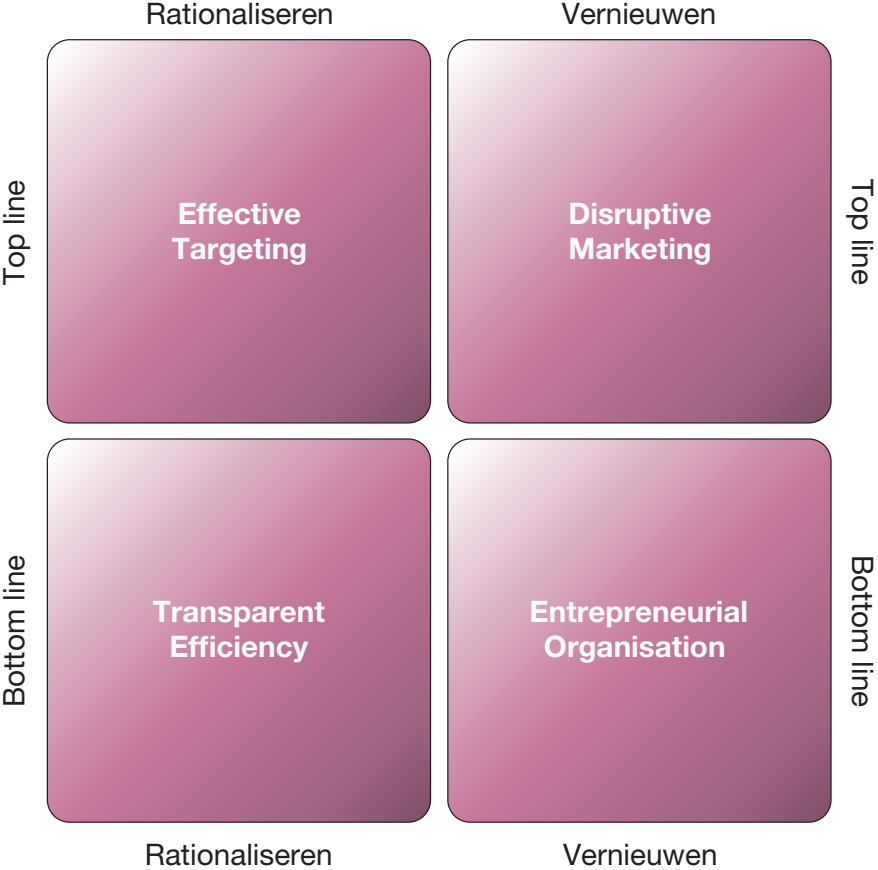
VODW: BOUW JE MERK OP BASIS VAN PURCHASE DRIVERS

Dat zijn immers de gewenste associaties. Ondanks dat de set purchase drivers bijvoorbeeld per categorie verschilt, kan je de onderzoeksdata zo modelleren dat je kan berekenen welke drie purchase drivers overall de meest krachtige zijn: als het merk op die drie purchase drivers hoog scoort, levert dat over alle categorieën heen totaal het meest op. Die drie purchase drivers vormen de kern van het overall merk. Als je zo een merk bouwt, creëer je een echte driver of choice. Zo maak je een brand die direct bijdraagt aan de business.

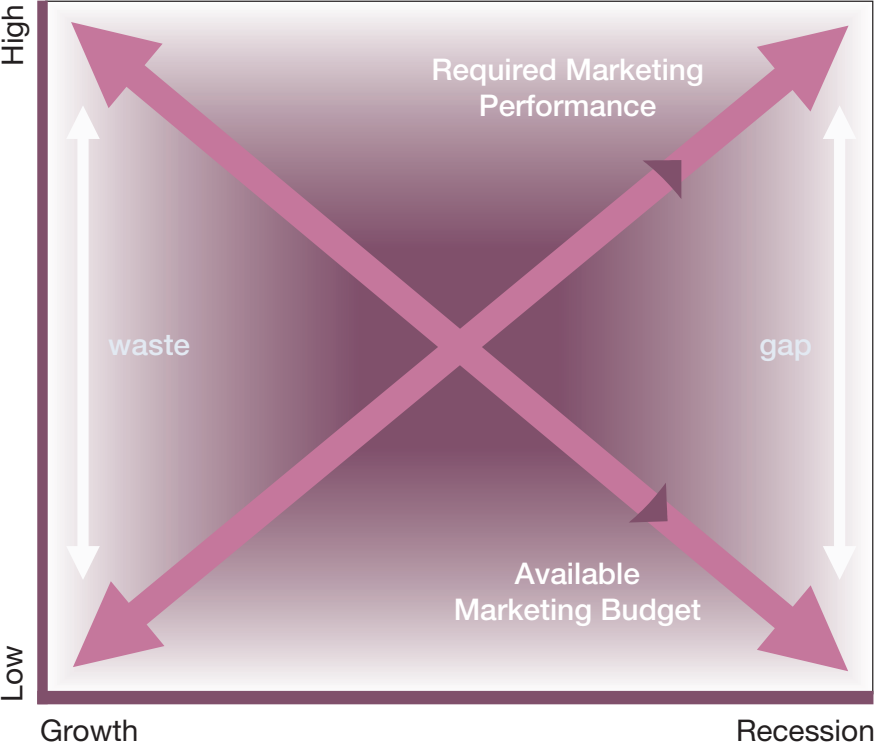
Er zijn nog steeds positioneringsvoorstellen in de vorm van een matrix: op de assen verschillende associaties en in de matrix alle concurrenten geplot. Daar waar nog een open plek in de matrix zit, dat is waar de nieuwe positionering dan moet gaan gebeuren. VODW vindt dit een verkeerde volgorde van denken: het gaat in de eerste plaats om relevantie: op welke criteria moeten wij scoren; pas daarna op onderscheid ten opzichte van concurrenten.

Je moet de beste zijn op de voor afnemers belangrijkste criteria.

Daar waar rebrandingoperaties mislukken, is vooral gekeken naar beloofde schaalvoordelen in kosten.



Grafiek 1



Grafiek 2