

## **MERKWAAIER: complexiteit merkportfolio's vereenvoudigd**

*Everything should be made as simple as possible, but not one bit simpler. **Albert Einstein***

*Waarom koppelt Unilever haar corporate merk aan de productmerken. Moet je een innovatie zoals Inshred onder een bestaand of een nieuw merk lanceren? En wat wordt de relatie tot moeder Achmea. Wat doe je met de merken na een fusie of overname zoals ING/Postbank, Friesland/Campina? Hoe kan je het portfolio van een merk direct laten bijdragen aan de gewenste positionering? Hoe ontwikkel je een architectuur die efficiënt, effectief en toekomstbestendig is?*

Merkportfolio issues zijn complexe schaakspellen en gaan vaak gepaard met sterke interne sentimenten. Een heldere portfoliostrategie helpt bij het vinden van antwoorden. Allereerst is een gestructureerde analyse van het huidige portfolio nodig. Vervolgens een duidelijke keuze welke strategische uitgangspunten het toekomstige portfolio bepalen. Op basis daarvan worden scenario's ontwikkeld en geëvalueerd. Essentieel tijdens het gehele proces is de betrokkenheid van het management en de operationele merkverantwoordelijken.

Niet zelden volgt een portfoliovraagstukken uit een positioneringsvraagstuk. Eerst wordt de gewenste toekomstige richting voor het moedermerk bepaald. Het portfoliobeleid moet dan zorgen dat de juiste proposities worden ingezet om het merk verder uit te bouwen. De merkarchitectuur, de wijze waarop de gewenste portfoliostrategie wordt vormgegeven in naam en design, zorgt ervoor dat de relatie tussen de proposities en het moedermerk effectief wordt gecommuniceerd.

Portfoliovraagstukken zijn gecompliceerd. De hoeveelheid informatie is moeilijk te overzien en meningen zijn lastig te objectiveren. Bovendien kunnen de implicaties van verschillende scenario's omvangrijk zijn. De MERKWAAIER is een tool dat is ontwikkeld om complexe portfoliovraagstukken vereenvoudigd te visualiseren. Merkarchitectuur en portfolio worden gecombineerd weergegeven. Hierdoor wordt de analyse en discussie wordt verbeterd, de besluitvorming versneld en kunnen merken effectiever worden bestuurd. Complexiteit wordt inzichtelijk gemaakt.

De MERKWAAIER dient twee doelen:

1. Brengt gelaagdheid aan in het merkportfolio door de positie van het moedermerk ten opzichte van de verschillende proposities te duiden.
2. Biedt richtlijnen voor de uitwerking van de merkportfoliostrategie in merkarchitectuur (naamgeving en design).

Via de merkarchitectuur beïnvloeden we de associatieoverdracht tussen verschillende producten, diensten, proposities en merken binnen het portfolio. Indien het wenselijk is dat de associaties van Sony en Playstation met elkaar verweven worden, dan is het verstandig om deze twee merken ook in merkarchitectuur te verbinden. De merkarchitectuur is de stimulus die ervoor zorgt dat in het menselijk brein de associatienetwerken van Sony en Playstation met elkaar verbonden raken.



### **Merkportfolio ≠ organisatiestructuur**

De organisatiestructuur moet een goede bedrijfsvoering faciliteren en wordt daarmee vooral intern bepaald. Het merkportfolio beleid zorgt voor een efficiënte en effectieve wijze van merkbouwen en kent daarom vooral externe motieven. Het komt zelden voor dat het handig is om de organisatiestructuur leidend te laten zijn voor het merkportfolio beleid. Neem bijvoorbeeld Coca Cola, het sterkste foodmerk ter wereld. Het merkbeleid wordt strak centraal geregeld en er is een beperkte portfolio, terwijl de organisatiestructuur zeer complex is met een netwerk van bottelaars, groothandelaren en retailorganisaties die bovendien sterk verschillen per land. Nog een andere structuur is de juridische structuur. Ook die kent weer andere doelen dan het merkenbeleid. Bijvoorbeeld optimalisatie richting belastingwetgeving.

Een passend voorbeeld is Yamaha dat totaal verschillende bedrijven met heel verschillende producten onder één moedermerk brengt. De muziekindustrie en motorindustrie hebben zelfs juridisch en organisatorisch helemaal niets met elkaar te maken, maar delen wel hetzelfde merk.

## Merkstructuur



## Productportfolio:



## Juridische structuur:

### US:

- Yamaha Corporation of America
- Custom Shop (USA)
- Yamaha Exporting, Inc.
- Yamaha Electronics Corporation, USA
- Yamaha Music Manufacturing, Inc.
- Yamaha Artist Services, Inc.
- Yamaha Musical Products, Inc.
- Yamaha Music Interactive, Inc.

### Japan:

- Yamaha Music Media Corp.
- Yamaha Fine Technologies Corp.
- Yamaha Metanix Corp.
- Yamaha Living tec. Corp.

## De hoofdvraag is wat jouw propositie voor het moedermerk kan doen

Het inrichten van een efficiënt en effectief merkportfolio is een zaak van hogere orde: iedere productmanager (divisiedirecteur, business unit manager, country manager) heeft altijd zeer goede redenen om een 'eigen' merk te ontwikkelen maar het hogere management is verantwoordelijk voor de synergie binnen het portfolio. De kernvraag is niet: 'of een concept een eigen merk verdient' maar 'of er zwaarwegende redenen en ruim voldoende middelen zijn om te investeren in een extra merk'.

### **In den beginne was er één merk**

De start van een organisatie, product, dienst begint met het bouwen van één merk. Er zijn slechts beperkte middelen, te weinig tijd en er is altijd een eerste klant. Dat ene, enige, echte merk heeft alle aandacht nodig om te groeien en succesvol te worden. Bij gebleken groot succes, kan er een moment komen dat de organisatie gaat overwegen om een tweede merk aan het portfolio toe te voegen. Denk hierbij aan het merk Heineken dat pas de laatste paar jaren in een beperkt aantal landen Amstel als tweede belangrijke merk aan haar portfolio heeft toegevoegd. Een tweede merk mag alleen worden toegevoegd mits:

- Het eerste merk voldoende bekend is, een groot marktaandeel heeft, er ruim voldoende middelen voor investeringen in bijvoorbeeld innovatie en communicatie beschikbaar zijn om dit merk sterk te houden
- er zwaarwegende strategische redenen zijn. Niet argumenten als: *'dat is een ander organisatie onderdeel'*, *'dit is een uniek product dat een eigen merk verdient'*, *'dit is voor een andere doelgroep'*.
- er ruim voldoende middelen (geld, tijd, aandacht) gedurende een aantal jaren kunnen worden geïnvesteerd om een tweede merk succesvol te bouwen
- de gemiste synergie met het moedermerk opweegt tegen de additionele kosten

Kortom. Het startpunt is altijd eerst één merk. En dat is vaak ook het eindpunt.

### **Bouwen is leuk, saneren doet pijn**

Het bouwen van een nieuw merk is leuk en uitdagend. En het saneren doet vaak pijn. Daarom bevatten de meeste merkportfolio's teveel merken. Uitgangspunt van veel merkportfolio projecten is het saneren van merken. Dit leidt tot gevoelige en politieke trajecten. Dit moet worden gefaciliteerd via transparante processen, objectieve criteria, inzichtelijke tools en beproefde uitgangspunten. In onze ervaring bij herinrichting van portfolio's is dat draagvlak het sleutelwoord omdat de implementatie complex en risicovol is.

### **Transparant proces in drie stappen:**

#### **1 Analyse:**

Alle merken en proposities in het huidige merkportfolio worden in kaart gebracht. De individuele positie van merken en hun plaats binnen het portfolio, hun relatie tot het moedermerk. En welke uitgangspunten tot dit portfolio hebben geleid. In het visualiseren is de MERKWAAIER een belangrijke tool die het huidige portfolio op een vereenvoudigde wijze in kaart brengt. Bij voorkeur wordt de huidige perceptie via onderzoek gevalideerd.

#### **2 Strategie:**

Op basis van de uitgangspunten voor het moedermerk en de andere strategische uitgangspunten kunnen verschillende scenario's voor de toekomstige inrichting van het portfolio worden ontwikkeld. Deze worden inzichtelijk gevisualiseerd met de MERKWAAIER. Hiermee kunnen de verschillende scenario's ook ex- en intern worden gevalideerd om een gefundeerde beslissing voor het gewenste scenario te nemen. In het algemeen zijn de corporate strategie, merkpositionering van het moedermerk en de randvoorwaarden zoals budget, distributie, brand equity leidend bij het bepalen van de portfoliostrategie en de merkarchitectuur.

#### **3 Implementatie:**

Als er een definitieve beslissing is genomen over de toekomstige inrichting van het merkportfolio dan wordt de implementatie gepland. In- en externe evaluatiecriteria worden vastgelegd voor het timen van overgangen. Budgetten en timings voor de transitie van media en middelen worden uitgewerkt. En natuurlijk wordt de MERKWAAIER ingezet om de definitieve uitwerking vast te leggen en inzichtelijk te maken.

## MERKWAAIER: complexiteit vereenvoudigd

De MERKWAAIER combineert twee centrale begrippen:

1. Merkportfolio: alle merken, producten en diensten van een onderneming en hun onderlinge relatie
2. Merkarchitectuur: de uitwerking van naamgeving en design waarmee de posities worden weergegeven. Merkarchitectuur is de zichtbare manifestatie van de merkportfoliostategie en kan alleen worden gecreëerd door het samenspel van naamgeving, design en communicatie.

### Merkportfolio



### Merkarchitectuur

Endorser  
FrieslandCampina

Moedermerk  
Campina

Variante naam  
Variaties

Conceptmerk  
Optimel

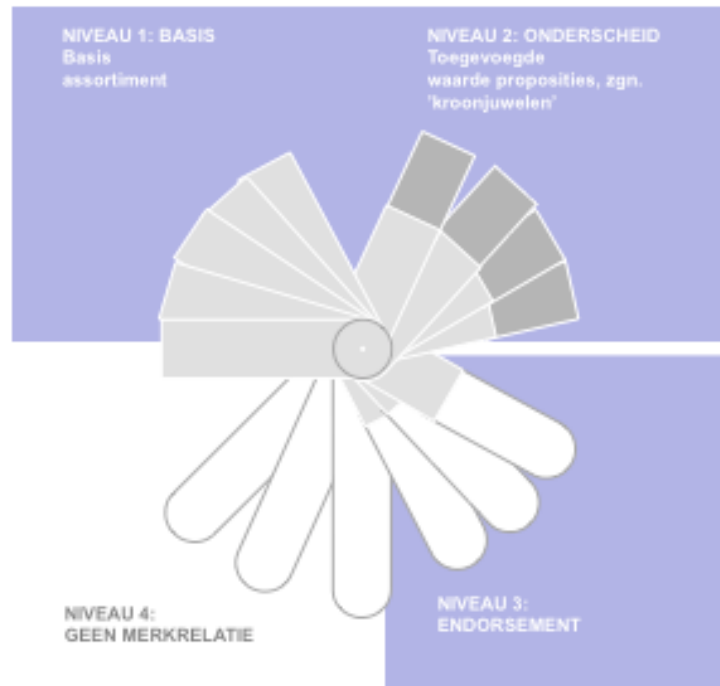
Smaak: Sinaasappel/  
Stracciatella

Producttype  
Yoghurt



## MERKWAAIER

De MERKWAAIER gaat uit van een flexibele verhouding tussen het moedermerk en de verschillende proposities. Dit wordt weergegeven door de afstand vanaf het moedermerk. Er worden vier niveaus onderscheiden die de mate van differentiatie van het moedermerk weergeven.



### NIVEAU 1: BASIS

Op het eerste niveau is moedermerk leidend voor alle producten en diensten die het moedermerk invullen en ondersteunen. Aan dit basisassortiment ontleent het moedermerk haar bestaansrecht. Deze producten en diensten zijn meestal niet zeer onderscheidend; de meeste andere merken in dezelfde markt hebben vergelijkbare producten in hun assortiment. Daarom is het met name van belang dat binnen dit domein goed wordt nagedacht over de wijze waarop deze producten en diensten worden onderverdeeld in categorieën. Met andere woorden; hoe structureren we de winkel zo dat alles duidelijk vindbaar is voor iedereen. Hoewel de regels per merk verschillen, kan in het algemeen worden gesteld dat de proposities binnen niveau 1 visueel gezien volledig moeten voldoen aan de regels van de visuele identiteit en huisstijl van het moedermerk. Verbaal gezien worden meer generieke, beschrijvende termen worden gebruikt.

### NIVEAU 2 : ONDERSCEID

Op het tweede niveau fungeert het merk als moedermerk voor meer onderscheidende proposities die een toegevoegde waarde hebben ten aanzien van het basisassortiment. Op dit niveau toont het merk in feite haar 'kroonjuwelen'. Niveau 1 kan worden gezien als de 'winkel' van het moedermerk, waar je alles wat je van het merk verwacht op een overzichtelijke manier kunt vinden. En niveau 2 kan worden gezien als de 'etalage', waar de schijnwerper wordt gezet op onderscheidende, toegevoegde waarde concepten. De proposities voegen hun eigen specifieke waarden aan het

moedermerk toe en vice versa. De merkarchitectuur moet optimaal bijdragen aan de merkpositionering van de propositie en het moedermerk. In het algemeen moeten de proposities op niveau 2 visueel gezien grotendeels voldoen aan de regels van de visuele identiteit van het moedermerk. Verbaal gezien mogen ook meer onderscheidende namen worden gebruikt, die bij voorkeur ook merkenrechtelijk beschermbaar zijn. Een zekere mate van samenhang verdient de voorkeur.

#### NIVEAU 3: ENDORSEMENT

Op het derde niveau fungeert het moedermerk als endorser voor proposities die weliswaar gerelateerd zijn aan het merk, maar op enige afstand daarvan staan.

De proposities voegen eigen waarden toe die geen onderdeel van het moedermerk uitmaken. De mate van endorsement kan variëren. Merken met een sterke endorsement dragen wel bij aan het moedermerk en vice versa. Merken met een lichte endorsement dragen minder aan het moedermerk bij. Daar waar merken op niveau 2 in 'de etalage' staan, is er op niveau 3 sprake van 'shop-in-the-shop'. Endorsement kan verbaal en visueel zijn. De vrijheid in verbale en visuele zin is bij merken met een sterke relatie tot het moedermerk nog aan regels gebonden, bij licht endorsed merken is er vrijwel volledige vrijheid, mits niet strijdig met de waarden van het moedermerk. Juridisch worden merken op niveau 3 zelfstandig bestuurd, geregistreerd en bewaakt.

#### NIVEAU 4: GEEN MERKRELATIE

Het vierde niveau representeert het separate merkdomein. Hier bevinden zich merken die individueel in de markt opereren en waarvan het moedermerk slechts een onherkenbare afzender is. Er is sprake van een geheel andere 'winkel'. Merken in dit domein lijken niets met het moedermerk te maken te hebben, omdat ze er visueel en verbaal niet mee verbonden zijn. Alleen in jaarverslagen en soms in arbeidsmarkt of business-to-business communicatie is te zien dat ze onderdeel zijn van het merkportfolio. Wat merkarchitectuur betreft, geldt op dit niveau dan ook volledige vrijheid; proposities hoeven zich in het geheel niet te conformeren aan de stijl van het moedermerk.

De MERKWAAIER is een dynamisch model; proposities kunnen van het ene niveau naar het andere migreren. Vaak gebeurt dit via niveau 3 waar sprake is van een hybride situatie: twee merken met een expliciete relatie tot elkaar. Zo is het bij acquisities vaak noodzakelijk beide merken tijdelijk in stand te houden, voordat het aangekochte merk wordt vervangen voor het moedermerk. Ook wordt een nieuwe propositie soms eerst sterk gerelateerd aan het moedermerk geïntroduceerd, om na gebleken succes uit te groeien tot een merk met een lichter endorsement. Zo werd Optimel geïntroduceerd als propositie van Mona: niveau 2. In tweede instantie werd het merk meer zelfstandig neergezet: niveau 3. Optimel wordt nu endorsed door Campina.

## De praktijk

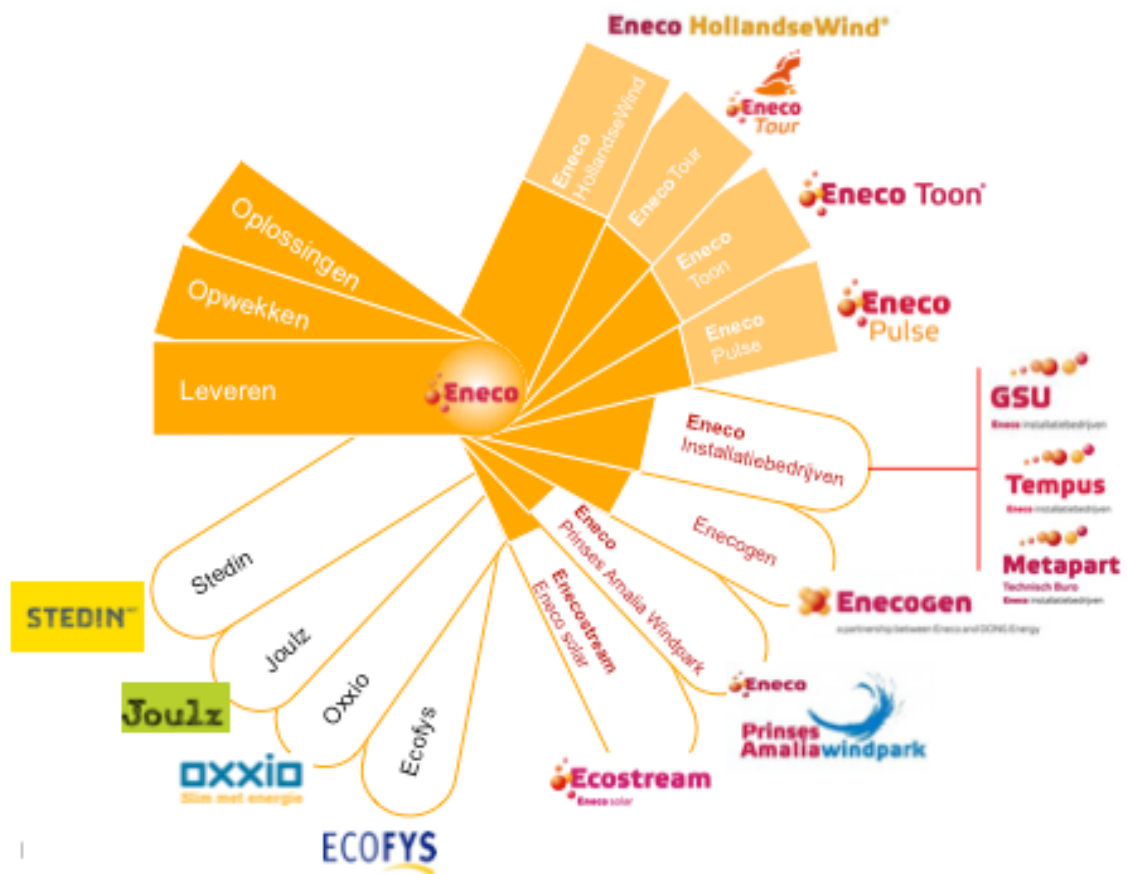
Merkportfolio's worden zelden op de tekentafel ontworpen maar groeien vaak ongecontroleerd. Zo is het portfolio van Heineken Brouwerijen sterk toegenomen door de acquisities van Scottish Newcastle en Femsa. Dat er wel strategisch beleid kan worden gevoerd bewijst ENECO. De MERKWAAIER illustreert hoe het model kan werken en helderheid brengt in een brede portfolio.

In niveau 1 zijn de basisproposities geplaatst: oplossingen, opwekken en leveren. Voor ieder domein zijn er verschillende proposities.

In niveau 2 zijn de kroonjuwelen geplaatst zoals Hollandse Wind.

In niveau 3 zijn de proposities geplaatst die worden endorsed door Eneco bijvoorbeeld Tempus wordt visueel endorsed.

In niveau 4 zijn de zelfstandige proposities geplaatst die niet door Eneco worden endorsed bijvoorbeeld Joulz





Ook Nike voert een actief merkportfolio beleid. In de tijd werden aan het domein running specifieke domeinen toegevoegd zoals Women. Nieuwe domeinen zoals Golf werden nadrukkelijk in de etalage gezet. Geacquireerde merken zoals Bauer worden langzaam binnen het Nike endorsement gebracht terwijl een merk als Converse (All Stars) een eigen plek blijft behouden binnen het portfolio.



## **Merkmanagement**

Het merk is geen doel maar middel. Een middel om toegevoegde waarde te creëren. Om proposities te onderscheiden. En het portfoliobeleid is een belangrijk middel om de positionering in te vullen. Welke proposities hebben welke functie voor het moedermerk en hoe maken we dat helder. De MERKWAAIER is daar een hulpmiddel voor. De grootste uitdaging bij merkportfolio projecten ligt in de interne organisatie. Zeker bij organisaties die decentraal zijn georganiseerd, vergt het bereiken van optimale synergie veel aandacht. Hiervoor is het goed om een merkmanagementoverleg in te stellen waarin het merkportfoliobeleid een vast agendapunt vormt. Daarbij kunnen vreemde ogen dwingen.

## **Bronnen**

*Dit artikel is een bewerking van het boekje '10 things you need to know to build your brand portfolio' dat werd geschreven door Kim Cramer en Ivo Gruppig.*

*Ir. André Soff RM heeft een achtergrond in merk- en productinnovatie bij Honig en Mona. Werkte daarna als managing director bij Y&R's Consult Brand Strategy. Recentelijk bundelde hij de krachten met Positioneringsgroep waar hij als senior consultant klanten adviseert op het gebied van positionering, portfolio en innovatie. Positioneringsgroep voert sinds 1993 portfolioprojecten uit voor opdrachtgevers binnen verschillende werkvelden (energie, food, dienstverlening, zorg, business to business, overheid)*

