

Wanneer handhaaf je een merknaam?

dag Delta Lloyd

De lilliputteragent die op zijn stoere falabella pony een groep hooligans te lijf gaat; dit was één van de manieren waarmee het onconventionele merk Delta Lloyd zich in de loop der jaren profileerde. Tot eind december 2016 bekend werd dat Delta Lloyd wordt overgenomen door NN Group. Een sterke merknaam sneuvelt.

Vaak als bedrijven worden overgenomen, verdwijnt er een merknaam. Hebben we dan te maken met een desinvestering? Of is het een slimme besparing op toekomstige kosten? Fonk vroeg het aan strateeg Michael Dam, co-founder van The Review Group en aan financieel brein Hein Bronk, founder en voormalig CEO Mybusinessmedia en co-founder van The Review Group.

lastig

De Postbank, C1000 en Delta Lloyd. Allemaal voorbeelden van verdwenen merknamen na een overname.

Maar wat is nu de beweegreden om een merk, wat doorgaans veel tijd, moeite en geld heeft gekost om het op te bouwen, te laten verdwijnen?

voor te zeggen een combinatie van merknamen te handhaven. Want grote merken maken vaak zo'n 1/3 van de totale bedrijfswaarde uit. Bij

POSTBANK

merken als Apple, Facebook of Microsoft is dit nog veel meer. De financiële waarde die een merk vertegenwoordigt is dan een bovenliggende reden om de merknaam in tact te houden. Aandeelhouders spelen hier ook vaak een rol in. Afnemende merkwaarde betekent tevens een verlaging van

aandeelhouderswaarde en dat wil een merk natuurlijk te allen tijde zien te voorkomen.

vergane glorie

Een case kan duidelijk zijn, neem bijvoorbeeld Jumbo die onder de vlag van La Place de AC restaurants overneemt. Niemand zal raar opkijken dat de merknaam AC verdwijnt. Want de eerste associatie bij de naam AC? Vergane glorie. Net als V&D heeft AC op meerdere vlakken als innovatie en klantvriendelijkheid de boot gemist. Maar soms is het wel of niet laten voortbestaan van een merknaam een stuk complexer. Denk aan het recente voorbeeld van Delta Lloyd. Dit onconventionele merk heeft veel trouwe klanten en fans, toch is ervoor gekozen om de naam op te laten gaan in de

lees verder op pagina 31

.....

‘Eén merknaam handhaven betekent toch dat er ook geïnvesteerd zal moeten worden in het nieuwe merk’

.....

Geld? Een negatief beeld over het merk van de klant? ‘Het is best lastig om daar een eenduidig antwoord op te geven. Dan moet je echt wat dieper in de materie duiken’, meent strateeg Michael Dam. ‘Aan zo’n beslissing liggen namelijk verschillende financiële en strategische vraagstukken ten grondslag; met welk merk kan het meeste geld worden verdiend? Hoe sterk zijn beide merken en hoe verhouden deze zich ten opzichte van elkaar? Past de strategie van het ene merk beter bij de toekomstvisie van de twee bedrijven samen? Al deze facetten moeten worden meegenomen in de overweging om al dan niet een merknaam op te geven.’

gemeten waarde

Zo even de knoop doorhakken is er dus niet bij. ‘Toch is er iets wat nog veel belangrijker is’, zegt Dam. ‘De klant. Want hoe je het ook wendt of keert, de klant betaalt immers aan het einde van de rit de rekening. Dus als deze klant een positief gevoel heeft bij een merk, dan moet je dat als bedrijf meenemen in je beslissing.’ Maar ook de financiële kant van de medaille is belangrijk, voegt Hein Bronk toe: ‘De *brand equity* (gemeten waarde waardoor koopgedrag van een consument wordt beïnvloed) en *brand value* van een merk zijn doorgaans leidend in het al dan niet handhaven van een merk. Vaak is de opgebouwde waarde van een merk zo belangrijk, dat afschaffing beurswaarde doet verliezen. Daarom is er veel



△ Michael Dam, The Review Group

vervolg van pagina 29

NN Group. 'Waarschijnlijk is er gekeken welke naam in de toekomst meer potentie had', vertelt Dam 'En welk van de merken hoger scoort in de *top-of-mind awareness* van de consument. Ook is belangrijk om te kijken naar andere markten zoals die van de beleggers en de arbeidsmarkt. Willen topstudenten bijvoorbeeld liever werken voor Delta Lloyd of voor de NN Group? Dat speelt allemaal mee.'

ingecalculeerd

Als je van twee merken één maakt, lijkt dat een besparing van de kosten. Immers, of je nu budget moet reserveren voor één of twee marketingcampagnes, dat scheelt geld. 'Een voordeel op korte termijn van het laten vervallen van een merknaam? Dat is er eigenlijk niet', vervolgt Dam zijn verhaal. 'Zeker als klanten een warme band hebben



met het gesneuvelde merk, zullen er in eerste instantie klanten weggaan. Deze verliezen worden ook ingecalculeerd. Interessanter is om te kijken welke stappen een merk vervolgens zet. Zo zag je bijvoorbeeld na de samenvoeging van ING en Postbank dat ING zichzelf duidelijk wilde positioneren als een sympathieker merk. Als deze sympathie aanslaat bij de voormalige Postbankklanten, kunnen deze weer terugkeren bij ING.'

Bronk voegt toe: 'Het zal zeker niet direct leiden tot besparing van kosten. Eén merknaam handhaven betekent toch dat er ook geïnvesteerd zal moeten worden in het nieuwe merk. Daarnaast moet aan de doelgroep van het overgenomen merk duidelijk gemaakt worden dat het oude merk in belangrijke mate wordt afgedekt door het nieuwe merk. En ja, na verloop van tijd kan dit leiden tot lagere kosten. Dat hangt overigens helemaal af van de nieuw verkregen positie en de effecten van de investeringen die zijn gedaan.'

je went eraan

Het ene merk of het andere, of wellicht beide merken laten voortbestaan; er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. En dan is er nog de laatste categorie: de samenvoeging van namen. Een recent voorbeeld hiervan is Ziggo die het Nederlandse deel van Vodafone overneemt: vanaf nu VodafoneZiggo. 'Het behouden van twee merken of het samenvoegen daarvan, zie je gebeuren als beide merken sterk zijn', vertelt Dam. 'Andere voorbeelden hiervan zijn NOC*NSF, ABN AMRO en PricewaterhouseCoopers. In het begin klinkt zo'n samenvoeging een beetje vreemd in de oren, maar na verloop van tijd wen je daar wel aan.' Bronk haakt hier op in: 'Gezien de posities van Ziggo en Vodafone en de keuzes die zijn gemaakt in een portfolio gericht op de consumenten, willen beide merken profiteren van elkaars sterkste kanten. Het handhaven van beide namen is daardoor prima en zelfs noodzakelijk om niet teveel klanten en marktaandeel te verliezen. Ziggo is

natuurlijk groter in Nederland dan Vodafone en nu heeft Ziggo het voordeel dat ze als enige provider een eigen netwerk hebben in Nederland. Door pakketdeals te maken vanuit de twee bedrijven zullen ze een zware concurrent worden van KPN, T-Mobile en andere telecombedrijven.

Daarbij komt nog dat het aanbod van de combi zeer interessant is, omdat via de eigenaar Liberty Global ook diensten als Netflix in de pakketdeals worden meegenomen. Daarnaast kunnen technische ontwikkelingen nu een *push* krijgen, omdat Ziggo onder de vlag van Liberty Global valt.' Dam knikt: 'Het zou mij



trouwens niet verbazen dat Ziggo de naam Vodafone nog een paar jaar mag gebruiken om de klant te laten wennen aan het feit dat Ziggo nu ook mobiele telefonie aanbiedt. En als de klant daar eenmaal aan gewend is? Is de merknaam in het vervolg gewoon Ziggo.'

discussie

De mening van de klant is belangrijk, want die zorgt ervoor dat een merk uiteindelijk overeind blijft. Maar zonder een goed gefundeerd financieel plan is een merk geen lang leven beschoren. Wat weegt uiteindelijk het zwaarst; de strategische kant of het financiële plaatje? 'Het handhaven van één of twee merken is maar al te vaak gewoon een marketingdiscussie', meent Bronk beslist. 'Want vanuit financieel oogpunt zie ik maar zeer beperkte kansen dat het handhaven van één merk voordelig zou zijn. Eigenlijk alleen wanneer een concurrent uit de markt wordt gekocht en dat het ene merk zwakker is dan degene die overneemt. Voor het overgrote deel gaat het toch om de vraag wat de posities in de markt zijn van de betreffende merken en wat de beleving is van de consument van dit merk. En natuurlijk welk merk het meest onderscheidend vermogen heeft. Je ziet vaak dat bedrijven te voorzichtig zijn in het wegpoetsen van een gevestigde naam. En dat kan leiden tot marktverlies en waardeverlies. Wat vaak meespeelt voor ondernemers en marketeers is de kwestie: 'wordt de bestaande doelgroep al goed afgedekt door één merk en is de aanvulling van de markt van het gekochte merk substantieel de ja of de nee. Alvorens een knoop door te hakken wordt de schade ingeschat van de beweging die men wil maken.

En aangezien bij het samengaan van twee merken er vaak sprake is van behoorlijke reorganisaties om substantieel kosten te besparen, is de discussie over al dan niet handhaven van merknamen daar een onderdeel van.'



△ Hein Bronk, The Review Group