

Hoe zet je een re-branding goed in?

4 december 2017

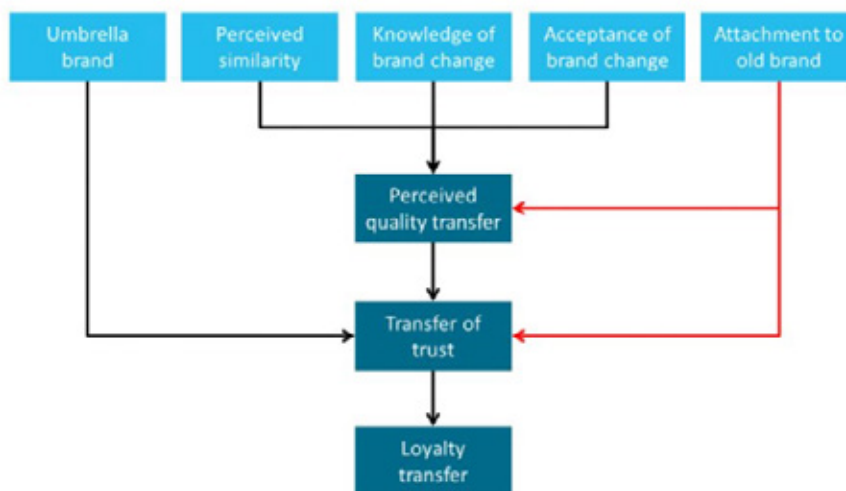
De onderzoekers Pauwel-Delassus en Mogos Descotes constateren dat er bij een naamsverandering veel op het spel staat. Jarenlange investeringen in een merk kunnen verloren gaan, bijvoorbeeld omdat klanten het nieuwe merk niet als zodanig herkennen of zelfs afwijzen. Bijvoorbeeld omdat zij vermoeden dat er bij het nieuwe merk concessies aan de kwaliteit zijn gedaan.

Model voor naamswijziging

De onderzoekers keken naar het effect van een naamswijziging op.

- 1.- de kwaliteitsperceptie van het nieuwe merk (perceived quality transfer);
- 2.- het vertrouwen dat klanten in het nieuwe merk hebben (transfer of trust);
- 3.- de trouw van klanten aan het nieuwe merk (loyalty transfer).

Om het effect van een naamswijziging goed te onderzoeken, hebben de onderzoekers gelet op vijf beïnvloedende factoren (de zogeheten onafhankelijke variabelen). Deze zijn in figuur 1 in de lichtblauwe vlakken weergegeven. Hieronder lichten we dit model toe.



en waar je op moet letten bij een re-branding

Figuur 1: Factoren waar je op moet letten bij een re-branding

Kwaliteitsperceptie en vertrouwen

Bij een naamswijziging is het belangrijk dat de kwaliteitsperceptie van het oude merk wordt overgedragen naar het nieuwe merk. Ook is het belangrijk dat het nieuwe merk het vertrouwen geniet wat klanten bij het oude merk hadden. Pas dan blijven volgens de onderzoekers klanten trouw aan het nieuwe merk. De kwaliteitsperceptie van het nieuwe merk wordt positief beïnvloed door drie factoren:

Hoge mate van gelijkheid (perceived similarity) tussen het oude en het nieuwe merk. Als dit het geval is, zien klanten dat het oude en het nieuwe merk veel gemeen hebben en zullen zij niet snel twijfelen aan de kwaliteit van het nieuwe merk.

Het kennen van de beweegredenen achter de naamswijziging.

Als klanten deze redenen kennen, heeft dit een positief effect op de kwaliteitsbeleving van het nieuwe merk.

Het accepteren van de beweegredenen achter de naamswijziging.

Als klanten de redenen logisch vinden, heeft ook dit een positief effect op de kwaliteitsbeleving.

Op grond van de twee laatstgenoemde factoren kun je concluderen dat je dus altijd de beweegredenen achter de naamswijziging moet communiceren. En dat klanten daar de logica van in moeten zien.

Overige factoren

Maar er zijn nog twee andere factoren waar je bij een naamswijziging rekening mee moet houden:

Het inzetten van een umbrella brand kan een positief effect hebben op het vertrouwen in het nieuwe merk (transfer of trust). Je kunt dit bewerkstelligen door bijvoorbeeld een endorsement op het nieuwe merk te vermelden.

Gehechtheid (attachment) aan het oude merk:

hoe sterker klanten aan het oude merk zijn gehecht, des te lastiger is het om de waargenomen kwaliteit en het vertrouwen naar het nieuwe merk over te hevelen.

Het model van Pauwel-Delassus en Mogos Descotes legt een aantal factoren bloot voor een succesvolle re-branding. Dit model is echter niet volledig omdat bijvoorbeeld de rol van medewerkers er in ontbreekt. Je moet je bij een re-branding altijd afvragen in hoeverre medewerkers van het oude merk genegen zijn zich achter het nieuwe merk te scharen. Ondanks dit, is het goed met bovengenoemde factoren rekening te houden om zo de negatieve effecten van een re-branding zoveel mogelijk te beperken. Een goed ingezette re-branding levert uiteindelijk meer op (lagere kosten, hogere omzet) en kan een nieuwe groei-impuls voor het bedrijf opleveren.

Referentie(s)

Pauwel-Delassus, V., Mogos Descotes, R.M. (2013), Brand name change: can trust and loyalty be transferred? *Journal of Brand Management*, vol.20, no.8, p.656-669.

Re-branding: zes strategieën

30 januari 2017

In 2016 hadden veel Google-zoekopdrachten betrekking op 're-branding'. Klaarblijkelijk lopen er jaarlijks veel ondernemers, directieleden en brand managers met het idee rond hun merknaam te veranderen. Des te opmerkelijker is het dat over dit onderwerp weinig bekend is. Daarom vatten we in dit bericht een 'klassieker' voor je samen waarin zes strategieën voor re-branding zijn uitgewerkt.

Bij re-branding kiest een onderneming ervoor haar naam, of de naam van een onderdeel (divisie, dienst of product) te veranderen. Volgens de onderzoekers Kaikati en Kaikati neemt het aantal naamswijzigingen toe als het economisch slechter gaat. Waarschijnlijk voelen veel bedrijven dan een 'sense of urgency' om een re-brand proces aan te gaan. De twee onderzoekers hebben zes re-branding strategieën vastgesteld:

In-/uitfasering ('phase-in/phase-out');

- Gecombineerd (paraplu) merk ('combined branding via one umbrella brand');
- Transparante waarschuwing ('translucent warning');
- Directe eliminatie ('sudden eradication');
- Tegenovername ('counter-takeover');
- Retro-branding.

1. In-/uitfasering

Logo Euro Disney Resort

Bij deze re-branding strategie wordt een nieuwe naam aan een oudere, bekende naam gekoppeld. Na een zekere periode wordt het oude merk langzaam uitgefaseerd. Een klassiek voorbeeld van deze strategie is Disney dat in 1992 het Disney-park nabij Parijs opende. Aanvankelijk heette het park Euro Disney Resort. Daarmee kapitaliseerde het volledig op het merk Disney en maakte de naam duidelijk dat Europa haar eigen Disney-park 'verdiende'. In 1994 werd de naam gewijzigd in Euro Disney Resort Paris, gevolgd door Disneyland Paris. Het woord 'euro' werd hier van de naam weggelaten omdat het voor Europeanen een te 'zakelijke' associatie oproep.

In 2002 werd de naam veranderd in Disneyland Resort Paris waarna in 2009 de huidige naam Disneyland Paris werd ingevoerd. De naam Paris maakt het voor bezoekers makkelijk om het park geografisch te duiden. En Parijs wordt volgens de toenmalige CEO gezien als de meest romantische stad ter wereld. Hoewel deze naamswijzigingen van te voren niet als zodanig waren gepland, zijn de wijzigingen volgens Kaikati en Kaikati wel een goed voorbeeld van een langzame in- en uitfasering (met name voor wat betreft het woord 'euro').

2. Gecombineerd (paraplu) merk

Bij dit voorbeeld van re-branding kun je denken aan de strategie van Coolblue. Dit bedrijf is sinds de oprichting in 1999 groot geworden met allemaal verschillende merken, zoals laptopshop, pdashop, computershop, stofzuigerstore, etc. Coolblue is het merk dat er later als paraplu merk boven is gevoerd (de eerste merkregistratie van Coolblue dateert uit 2004). Door één merk 'boven' meerdere andere merken te voeren, is een naamswijziging langzaam door te voeren.

Bij FMCG-producten staat deze strategie bekend als de 'monolithisering van de merkarchitectuur'. Denk aan het merk Yofresh dat vroeger een hoofdmerk (main brand) was. Later is de endorsement van Calvé op de verpakking het hoofdmerk geworden, en is Yofresh 'gedegradeerd' tot sub-merk onder Calvé.

3. Transparante waarschuwing

Marathon verpakking. Bij deze re-branding strategie waarschuw je klanten vóór en na de verandering van de merknaam. Bij FMCG-producten kun je dan denken aan promotiemiddelen, in-store displays en vermeldingen op de verpakking. Toen in Engeland bijvoorbeeld de Marathon candybar van naam veranderde naar Snickers, was vóór de naamsverandering op de Marathon-verpakking vermeld: "Internationally known as Snickers". Na de naamsverandering stond op de Snickers-verpakking "The new name for Marathon". Deze naamswijziging werd communicatief 'zwaar' ondersteund.

4. Directe eliminatie

Maandag-logo Bij deze re-branding strategie wordt een merknaam van de één op de andere dag veranderd, zonder overgangperiode. Deze strategie wordt aanbevolen als je de associatie met

het verleden zoveel mogelijk wilt uitwissen. Begin 2008 werd de naam van de detacheerder in de publieke sector Sargas bijvoorbeeld in één keer omgezet naar Maandag. Zelf communiceerde men alsof dit voelde dat het bedrijf “opnieuw werd geboren”.

5. Tegenovername

Lenovo Thinkpad Deze re-branding strategie wordt vaak toegepast na een acquisitie. Hierbij wordt niet de naam voortgezet van de partij die het andere merk heeft overgenomen, maar de naam (of delen) van het overgenomen bedrijf. Ter illustratie: in 2005 nam Lenovo – een in 1984 opgericht Chinees computerbedrijf – de PC-divisie van IBM over, waaronder de ThinkPad-lijn. Lenovo besloot daarop de naam ThinkPad te behouden, daarmee kapitaliserend op de kracht van dit merk. Deze strategie is vooral aan te raden als het overgenomen merk een hoge mate van brand equity heeft en het eigen bedrijf daarmee een nieuwe impuls kan geven.

6. Retrobranding

Van retrobranding is sprake als een bedrijf na een naamswijziging op een gegeven ogenblik toch weer teruggrijpt op de oude merknaam. Dit is te overwegen als een nieuwe naam niet aanslaat of niet goed ingeburgerd (bekend) raakt. Een bekend voorbeeld is VVN, dat na de fusie in 2000 met de Voetgangersvereniging (VBV) en de Stichting Kinderen Voorrang van naam veranderde naar 3VO (Verenigde VerkeersVeiligheid Organisaties). In september 2006 werd besloten de naam terug te veranderen naar VVN. Dit omdat deze naam bij het publiek nog steeds bekender was dan 3VO.

SixFlags Holland-logo Een ander voorbeeld van retrobranding is dat van Walibi en Six Flags. De Walibi Group viel in 1998 in handen van het Texaanse bedrijf Six Flags. De namen van twee parken (Walibi Waver en Walibi Flevo) werden daarop veranderd in Six Flags waarbij men inzette op een andere marketingstrategie. Toen dit niet succesvol bleek, verkocht Six Flags in 2004 de voormalige Walibi-parken aan de Europese investeringsmaatschappij Palamon. Deze besloot direct na de aankoop de Walibi-namen te herintroduceren. Ook bij Telfort was er sprake van retrobranding. Toen deze telecoomaanbieder in 1998 in Nederland actief werd, besloot in 2000 de ene eigenaar (British Telecom) de andere (NS) uit te kopen. Toen deze divisie in 2001 van British Telecom werd afgesplitst, werd de naam Telfort in Nederland gewijzigd in O2. In augustus 2003 werd de naam echter weer teruggezet naar Telfort, omdat deze naam bekender bleek dan O2.

Tot slot

Kaikati en Kaikati stellen dat bij een re-branding niet alleen de marketingafdeling, maar ook de directie betrokken moet zijn. En niet te vergeten de medewerkers die de nieuwe naam en de nieuwe identiteit moeten uitdragen. Duidelijk is wel dat een re-branding veel risico met zich kan meebrengen.

Referentie(s)

Kaikati, J.G., Kaikati, A.M. (2003), *A rose by any other name: rebranding campaigns that work*. *Journal of Business Strategy*, vol.24, no.6, p.17-p.24.

Communicatiedomeinen

- 1) Interne communicatie (= alle communicatie binnen de organisatie gericht op het bevorderen van samenhang en het begeleiden van verandering);
- 2) Concerncommunicatie (= communicatie gericht op alle belangen ter bevordering van de kennis, de houding en het gedrag te aanzien van de organisatie);
- 3) Marketingcommunicatie (= communicatie gericht op consumenten (cliënten) en/of handel ter bevordering van de kennis, de houding en het gedrag ten aanzien van de merken, producten en diensten van de onderneming.

1 Gewenste identiteit

Welk beeld wil de organisatie naar buiten toe uitstralen. Klopt het huidige imago met het gewenste imago?

2 Werkelijke identiteit

Hoe beleven de werknemers de organisatie, hoe typeren zij deze? Op welke wijze identificeren zij zich met de organisatie. Je zou dit ook het interne imago van de organisatie kunnen noemen.

3 Fysieke identiteit

Deze vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in aanraking komt met haar belangengroepen. Denk daarbij aan de huisstijl, de website maar ook de ruimtes waarin u mensen ontvangt, het gedrag van medewerkers in het klantcontact, communicatie naar buiten d.m.v pers, etcetera.

4 Imago

Het imago is de uitkomst van het contact tussen een organisatie en haar belangengroepen. Denk hierbij in jullie specifieke geval aan een intake gesprek met een cliënt. Op dat moment vertegenwoordig je de organisatie en haar doelstellingen.

5 De gap analyse

Nu is het echter van belang of de gewenste identiteit en het gewenste imago achtereenvolgens afwijken van de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago.

Voor het helpen en managen van identiteit en imago door middel van een gap analyse het volgende;

Stap 1: vaststellen van de gewenste identiteit en het gewenste imago (visie, missie, kerncompetenties, waarden).

Stap 2: in kaart brengen van de werkelijke identiteit bij werknemers (spontane associaties met organisatie, typering van de organisatie en mate van identificatie. Perceptie van het externe imago d.m.v. schriftelijk analyse; zie vragenlijst).

Stap 3: analyse van de fysieke identiteit van de organisatie

Stap 4: in kaart brengen van het imago bij externe belangengroepen (cliënten).

Stap 5: het vinden van alle verschillen (gaps) tussen de gewenste situatie (stap 1) en de werkelijke situatie (stap 2, 3 en 4) waarna oorzaken worden onderzocht, beleidsdoelen kunnen worden aangepast en acties worden voorbereid voor het reduceren van de gevonden gaps.

Vragenlijst n.a.v. stap 2

A. Ik ben trots op 'ons bedrijf'

1. Helemaal mee eens.
2. Mee eens.
3. Noch mee eens , noch mee oneens.
4. Mee oneens.
- 5 Helemaal mee oneens

B. Ik voel me thuis bij 'ons bedrijf'

1. Helemaal mee eens.
2. Mee eens.
3. Noch mee eens , noch mee oneens.
4. Mee oneens.
- 5 Helemaal mee oneens

C. Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van 'ons bedrijf'

1. Helemaal mee eens.
2. Mee eens.
3. Noch mee eens , noch mee oneens.
4. Mee oneens.
- 5 Helemaal mee oneens

D. 'Ons bedrijf' en ik passen goed bij elkaar

1. Helemaal mee eens.
2. Mee eens.
3. Noch mee eens , noch mee oneens.
4. Mee oneens.
- 5 Helemaal mee oneens

E. Ik denk dat 'ons bedrijf' bij onze cliënten (doelgroep) een sterk en positief imago heeft.

1. Helemaal mee eens.
2. Mee eens.
3. Noch mee eens , noch mee oneens.
4. Mee oneens.
5. Helemaal mee oneens.

Tot zover alvast het e.e.a. om over na te denken.

Met vriendelijke groet,

Ton Lukassen bno