

BRAND

Thierry Cattoir

—

**Nieuwe inzichten
over merkverandering**

CHANGE

D/2020/45/102 – ISBN 978 94 014 6689 9 – NUR 800, 802

Vormgeving omslag: Heartwork
Vormgeving binnenwerk: Heartwork en Keppie & Keppie
Illustraties en infographics: Heartwork

© Thierry Cattoir & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag veeleevoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

Brand Change biedt een schat aan inside informatie uit de eerste hand over een thema waarover vaker wordt gespeculeerd dan werkelijk gecommuniceerd. De beslis-sers komen zo vaak mogelijk zelf aan het woord. Praktijk en theorie vullen elkaar aan en de 31 uitgewerkte Cases bestrijken dertig jaar ervaring, van 1990 tot 2020.

Een boek voor

- CEO's van bedrijven en organisaties
- Marketing- en communicatieprofessionals
- Change managers
- Bestuurders
- Docenten

Het boek biedt antwoord op de volgende vragen:

- Waarom zou ik mijn merk veranderen?
- Hoe reageren mijn klanten op merkverandering?
- Wat gebeurt er als ik niet verander?
- Wie kan mij hierbij helpen?
- Hoeveel tijd heb ik nodig?
- Hoe moet ik eraan beginnen?

*We namen bedrijven over,
maar zowel omzet- als winststijging bleven uit.
Dan weet je dat er iets niet klopt,
en dat je moet veranderen.
Dat is eigenlijk in het kort het antwoord
op de 'why?' van onze brand change.*

— Eric Lauwers, Arvesta —

*We zaten in een diepe crisis, maar daardoor
konden we ook met een schone lei beginnen.
Dat heeft zo zijn voordelen,
want je moet niet meer alles laten evolueren.
Je kunt net vertrekken van de breuk met het verleden.*

— Jos Clijsters, Belfius —

Hoe haal je het meeste uit dit boek? (Een kleine gebruiksaanwijzing.)

Brand Change biedt naast tientallen theoretische en praktische inzichten ook verhelderende interviews, de meest uiteenlopende Cases en interessante Topics. Met de inhoudstafel kan de lezer elk behandeld thema makkelijk terugvinden in vijf thematische hoofdstukken en vier tussenliggende clusters waarin de Cases worden behandeld. Alle mogelijke redenen tot merkverandering en alle 31 Cases staan samen overzichtelijk afgebeeld in de basisgrid op pagina 82-83.

De basis: een unieke collectie theoretische en praktische inzichten

De basistekst werd opgebouwd vanuit de geschiedenis van de merken, om via de inzichten vanuit de dagelijkse professionele praktijk in dienst van onze ondernemingen beter naar de toekomst te kunnen kijken. Soorten veranderingen, mogelijke veranderingsprocessen en actueel merkenbeheer van vandaag en voor morgen worden aangevuld met tientallen praktijkvoorbeelden.

Een houvast: de merkvermeldingen

Gedurende de voorbije dertig jaar heeft de auteur mogen werken aan meer dan vijfhonderd merkinterventies. Hij boog zich daarbij over de merkenstrategie, merkcreatie, merkverandering en/of merkbescherming van de opdrachtgevers. Om dit eenvoudig te duiden, ontdek je een aantal van deze merkinterventies als voorbeeld of case in dit boek. Je kunt ze eenvoudig herkennen in de tekst:

- Merken staan **IN KAPITALEN** wanneer merken-strategisch en/of qua merkenbescherming werd opgetreden, van en/of voor het corporate merk en zijn producten.
- Merken staan **IN KAPITALEN & VET** wanneer men ook de naamcreatie of -verandering deed, van en/of voor het corporate merk en zijn producten.
- Merken staan **IN KAPITALEN & ONDERLIJND** als bovendien het logo en de huisstijl werden behandeld, van en/of voor het corporate merk en zijn producten.
- Merken staan **IN KAPITALEN & VET & ONDERLIJND** bij volledige opdrachten, van en/of voor het corporate merk en zijn producten.
- Indien de vermelde merken ook nog een '*' teken meekrijgen, zijn ze bovendien terug te vinden in de uitgewerkte 31 Cases die gegroepeerd werden tussen de verschillende hoofdstukken. Voor elk van deze 31 Cases wordt daarbij vanuit de boekgrid de merkverandering belicht en/of besproken.
- Merken staan *cursief* als ze enkel een extern voorbeeld vormen en dus niet door Remarkable behandeld werden.

De Cases: ervaringsdeskundigen zelf aan het woord – of helder samengevat

De 31 geselecteerde Cases werden in vier clusters tussen de vijf hoofdstukken van het boek opgenomen. Opgevat als diepte-interview met de betrokken speler of als compacte desk case bieden ze de lezer/gebruiker een houvast bij de eigen merkpraktijk en bij belangrijke keuzes en beslissingen. Bovenaan elke case staat de hoofdreden waarom men koos voor brand change.

Belfius

Schijnbeweging: van Dexia naar Belfius

Eind 2011 komt de holding Dexia in ernstige financiële problemen. Om de Belgische bankier en verzekeraar Dexia te redden, wordt deze losgekoppeld van de Dexia groep. De naamsverwarring blijft echter bestaan en zou op termijn heel negatieve gevolgen kunnen hebben. Daarom besluit Dexia Bank Belgium te veranderen van naam. Binnen dit project passeren op korte tijd iets meer dan vierduizend unieke naamvoorstellen de revue. Het personeel toont een enorme betrokkenheid en neemt meer dan de helft van de naamvoorstellen voor zijn rekening. Alle naamvoorstellen worden grondig gescreend en uiteindelijk trekt de directie zich terug met een selectie van een twintigtal namen, met advies van en onder begeleiding van Remarkable. Eind februari wordt de knoop doorgehakt: Belfius Bank en Verzekeringen is geboren. Belfius kan nu schoon schip maken en zich onder een nieuwe identiteit concentreren op zijn cliënten en kerntaken.

6 Crisis

(zie ook overzicht pag. 82/83)

De Topics

De persoonlijke visie van de auteur kunt u doorheen de tekst telkens terugvinden in de vorm van goed onderscheiden Topics (en Interventies). Deze spelen in op specifieke merktrends en werden in columnstijl opgevat: voer voor de Remarkable blog en andere opmerkelijke media.

TOPIC 8

What we call Corona

Het zal je maar overkomen dat je merk Corona heet. Puur pech, het kan elke public domain naam overkomen.

Toen we vijftien jaar geleden Lotus-Corona merkenstrategisch en -juridisch begeleidden bij de wereldwijde keuze voor een naam, bleek het juridisch-merkenrechtelijk voorkomen van beide namen, Lotus vs. Corona een verhouding van respectievelijk een op dertig.

De Corona-merken zullen het moeten uitzweten, net zoals wij allen het moesten.

Maar als het echt nefast negatief blijft werken, is het verstandig te veranderen met behoud van de juiste brand equity elementen, zoals we bij de verandering van Dexia naar Belfius deden.

Public domain namen in de toekomst vermijden, ook om juridische redenen, en opteren voor een ownable, originelere merknaam is steeds ons huisadvies.

Ter afronding: zelf aan de slag!

Aan de hand van twaalf pertinente sleutelvragen voor een succesvolle rebranding en na een laatste getuigenis van de auteur kan de lezer van Brand Change met recht van spreken ingezet worden bij de toekomstplannen voor het eigen merk (of merken). Bij vragen of problemen die opdoemen tijdens het proces is er steeds hulp in ruime mate voorradig en al zo goed als onderweg, op eenvoudige aanvraag:

www.brandchange.eu

www.remarkable.eu

BRAND

CHANGE

13 Voorwoord

17 Inleiding

21 A. Het merk her(r)ijken

- 22 Oorspronkelijk idee en oprichter
- 24 Momenten en mijlpalen
- 26 Functies van het merk
- 28 Merkfamilie types
- 33 Merk en maatschappij

CASES

39	Acerta	55	Nutreco	67	Vitaya
45	Fluxys	59	Portima	71	Xandres
49	Moonfox	63	Selligent		

9

79 B. Merkverandering

- 80 Redenen om te veranderen
- 91 Redenen om niet te veranderen
- 92 Merkteken- en/of conceptverandering
- 107 Evolutie of revolutie
- 108 Levensduur van de merktekencomponenten
- 110 Brand Assets

CASES

115	AG Insurance	137	Fintro	151	Zilton
123	Belfius	141	Greenyard		
131	Federgon	147	Mensura		

157 C. Merkveranderingsproces

158	Risicoperceptie
159	Versnellers en obstakels
160	Moment van verandering
162	Beslissingsteam
164	Het eigenlijke veranderingsproces
168	Internal branding
171	Bedrijfscultuur
174	Veranderingskost

CASES

177	Arvesta	193	KBC	209	Tradelio
183	Equitone	201	Montea	213	UNIZO
189	Futero	205	Samsonite		

10

221 D. Merkenstrategie audit

222	Corporate versus product branding
228	Actueel merkenbeheer
229	Merkwaarde
230	Merkpersoonlijkheid
232	Merk-SWOT

CASES

235	Alpro	251	Handy Home	269	Rikolto
241	Daikin	255	Liantis	275	Smartphoto
247	Food.be	261	Lotus		

279 E. 'Futureproof' merken

280	Duurzaamheid
286	Sociale media
289	Merkextensie
294	Baselines

**296 12 sleutelvragen voor
een succesvolle rebranding**

**298 30 jaar merkenbouwen:
een getuigenis**

301 Bibliografische lijst

302 Register cases en topics

303 Merkenregister

Al sinds de publicatie van mijn vorige boek, *Het KernMerk*¹, wilde ik dieper ingaan op de specifieke situatie van merkveranderingen. Meer bepaald die van het zogenaamd corporate merk, de identiteit die door een onderneming wordt uitgedragen. Sinds de eeuwwisseling worden we bijna wekelijks geconfronteerd met dergelijke merkveranderingen. Maar waren die wel allemaal nodig? En welke lessen kunnen we hieruit leren?

Voorwoord

Ik vraag de lezer bij deze alvast om mededogen. U zult samen met mij de ‘macroom’ in mij moeten ondergaan en aanvaarden. Als zeldzame macro-econoom die zowel in marketing als in het juridisch-merkenrechtelijke gefascineerd is, observeerde ik hoe de rol van merken drastisch veranderde in het nieuwe millennium. Deze nieuwe positionering dwingt sommige merken zelfs tot verandering om te overleven.

Ik bedank mijn opdrachtgevers voor de gezamenlijke oplossing van de meest diverse merkveranderingsvraagstukken. Ze waren telkens uniek en stuk voor stuk anders. De lezer kan er de talloze anekdotes, lessen én een selectie van 31 cases uit meer dan 500 interventies op nalezen. Zelf heb ik mij daarbij steeds en alleen maar laten leiden door de best mogelijke toekomst voor het behandelde merk. Menig CEO of marketing manager kan getuigen dat ik daarbij altijd, ongehinderd door structuren, naar de juiste uitkomst zoek.

De best mogelijke toekomst voor het behandelde merk.

30 jaar betekent ook dat we soms zelf de onderneming het beginverhaal moesten vertellen, gezien de interne bedenkers er niet meer waren. En helpen vermijden dat onnodige of te incrementele merkveranderingen worden doorgevoerd. De horizon hoort 30 jaar verder te liggen, waarbij verandering een middel is en geen doel op zich.

De allerboeiendste situaties zijn zelfs diegene waarbij we eerder het concept veranderden dan wel een nieuw merkteken creëerden. Bijzonder fier ben ik op de interventies bij ALPRO*, **ARVESTA***, COLRUYT en DAIKIN*, waar het bovenal om een verwijding van de missie en visie betrof.

Hierbij hoort uiteraard ook een dankbetuiging. Om te beginnen aan alle collega’s bij Remarkable, voor hun geduld. Vooral Bert Vermeulen, die telkens weer aan het zo noodzakelijke corrigeren sloeg. Natuurlijk mag ik Georges Bloemen niet vergeten, die als externe redacteur en communicatiespecialist de in detail uitgewerkte 31 cases mee hun eigen tone of voice en look gaf. Samen gingen we op pad voor boeiende gesprekken met opdrachtgevers. Ook uitgeverij Lannoo verdient uiteraard onze dank, voor het vertrouwen in de goede afloop.

Mijn eerste boek leerde me op tijd en stond het thuisfront minder te verwaarlozen. Terwijl het huis stilaan leegloopt en Pauline, Charles en Louis-Philip (die erin slaagde in het laatste hoofdstuk te belanden als communicatiestrateg in volle wording) hun eigen weg zoeken, zagen rots in de branding Nicole en de poezen Nutella en Quick mij regelmatig passeren – in gepeins verzonken, krabbelend op een of ander schrijfmiddel.

Veel leesplezier!
Thierry Cattoir



Een merk vormt een essentieel actief onderdeel van een onderneming, waarbij het probeert om met zijn identiteit en gedrag de gewenste associaties over te brengen bij zijn doelgroep. Een merkverandering is dan ook een ernstige strategische beslissing, die een goede voorbereiding en planning vereist. Door zo'n ingreep hoopt de onderneming minstens op een continuüm of zelfs een revitalisering. Het is daarbij ook een atypisch proces, waarbij externe hulp, kennis en ervaring zeer welkom zijn.

Inleiding

—

In dit boek concentreren we ons op corporate merkverandering. Vooral op het type dat verder gaat dan evolutieve, minimale veranderingen, die eerder van esthetische aard zijn en een nauwelijks merkbare facelift vormen. We concentreren ons daarentegen op ingrijpende veranderingen, die we als echte rebranding of herpositionering kunnen bestempelen.

Sinds dertig jaar helpen we merken in hun merkveranderingszoektocht. Waarom moeten we veranderen? Wat zullen we veranderen? Hoe gaan we dat aanpakken en implementeren? Verleden, heden en toekomst worden afgewogen om het merk springlevend te houden.

We kunnen niet anders dan beginnen met verhalen. Over stichters en oprichters en hoe hun overtuiging ingebed bleef in de bedrijfscultuur van hun onderneming, soms tot vandaag. Over hoe merkfamilies en generatiewissels hun invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van merken. Niet alleen worden merken tegenwoordig minder toevallig gekozen, zij moeten zich vandaag ook nog bewust zijn van hun maatschappelijke functie.

Daarna gaan we dieper in op de redenen voor en soorten van verandering. Aangevuld met een pleidooi voor een langere levensduur en een goede bepaling van de eigen brand assets waarop men zijn merk wil opbouwen.

Enmaal de beslissing tot verandering genomen, lichten we in detail toe hoe je daarbij best te werk gaat. Hoe je zowel in de tijd als met het juiste team het vlotst dit veranderingsproces doorloopt. Met extra aandacht voor internal branding en de bedrijfscultuur, die uiteindelijk mee het succes van de operatie zullen bepalen.

Dan is het moment daar om het merk door te lichten. We beginnen met de relatie tussen het bedrijfsmerk en het onderliggende merkenportfolio. Wie beslist waarover? Wat is de huidige merkwaarde en hoe zit het met de merkpersoonlijkheid? Waarbij een goede merk-SWOT precies de merkverandering inschakelt om een en ander te corrigeren.

Zo hou je je merk 'futureproof'. Merken is werken. Door alle tijden heen onderscheidend, relevant én authentiek blijven. Onze aandacht gaat daarbij in het laatste hoofdstuk naar het aspect duurzaamheid, de onomkeerbare invloed van de sociale media, de hernieuwde aandacht voor merkextensie en de nieuwe rol van baselines.

Ik doorrijg de vele beschouwingen en stellingnames met praktijkervaringen, voorbeelden en 31 concrete cases, geselecteerd uit meer dan 500 interventies. In de ultieme hoop dat het de ondernemer, van starter tot groeier, mag inspireren bij zijn eigen merkveranderingen.

Waarom moeten we veranderen?
Wat zullen we veranderen?
Hoe gaan we dat aanpakken en implementeren?

Merken is werken.
Door alle tijden heen onderscheidend,
relevant én authentiek blijven.



We kunnen niet anders dan beginnen met verhalen. Over stichters en oprichters en hoe hun overtuiging ingebed bleef in de bedrijfscultuur van hun onderneming, soms tot op vandaag. Over hoe merkfamilies en generatiewissels hun invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van merken. Maar ook over herkomst en evolutie van ondernemingen of organisaties. We staan stil bij de functies van het merk en hoe ze in de geschiedenis zijn gegroeid. Tot we arriveren in onze wereld van vandaag, waar ondernemers moeten rekening houden met een complexe verhouding tussen de waarden waarvoor een merk staat en de veeleisende consument van vandaag die hierover zijn zeg wil hebben en moet krijgen.

A. Het merk her(r)ijken

Oorspronkelijk idee en oprichter	22
Momenten en mijlpalen	24
Functies van het merk	26
Merkfamilie types	28
Merk en maatschappij	33

CASES

Acerta	39
Fluxys	45
Moonfox	49
Nutreco	55
Portima	59
Selligent	63
Vitaya	67
Xandres	71

1. Oorspronkelijk idee en oprichter

Op een dag start de ondernemer met een idee. Zijn product of dienst krijgt eerst een naam mee, dan een logo en dat wordt met de nodige communicatie uitgelegd aan de potentiële klant. Waren de eerste industriële ondernemers nog vrij in die naam- en logokeuze, dan is het vandaag zoeken naar de juiste naald in de juiste hooiberg. Een keuze die bovendien moet beantwoorden aan alle marketing-, taal-culturele en juridische vereisten. Veel van die pioniers gebruikten hun familienaam. De Fords, Mars Brothers en Michelins van deze wereld waren daarbij – minstens naar eigen oordeel – verlichte geesten, die het met hun producten en met hun visie op de wereld goed voorhadden, vaak met zichzelf als lichtend voorbeeld. Later volgden de typische productuitleggende namen, zoals *IBM of Volkswagen*, of namen die verwezen naar grotere samenwerkingsverbanden, genre *ACEC/ AEG of BMW*.

Een paar voorbeelden van letterwoorden of acroniemen die naar een groter samenwerkingsverband verwijzen of de activiteit beschrijven:

- *ACEC: Ateliers de Constructions Électriques de Charleroi*
 - *AEG: Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft*
 - *BMW: Bayerische Motoren Werke*
 - *IBM: International Business Machines*
-

Pas vrij recent verschoof de tendens van beschrijvende namen (over oorsprong of activiteit), gelinkt aan 'Kern-woorden' of Missie, naar meer aspirerende namen, die eerder de 'Kernwaarden' of de Visie weerspiegelen. Zo wordt *FRANCE TELECOM* plots *ORANGE* of gaat *BELGACOM* op in *PROXIMUS*. Namen die losser staan van een specifieke activiteit, herkomst of taal. Namen die ook meer trachten te linken met een achterliggende filosofie of waarden. Het tijdperk van puur beschrijvende bedrijfsnamen (*COCA-COLA*) of van historische bedrijfsnamen, naar

de plaats van oorsprong (*Raleigh*), naar stichtersfamilie (*MARS*) of acroniem, is grotendeels voorbij. Zeker globaal bedoelde merken zijn van bij de start opgezet door meerdere mensen voor meerdere activiteiten in meerdere landen! Denk maar aan *Apple*. Zeldzaam waren de historische cases die zo inspirerend te werk gingen bij hun merkkeuze als *Apple* of *LOTUS**. Het blijven schoolvoorbeelden van een gedurfde naamdifferentiatie, een weerspiegeling van tegelijk doorgaans zeer differentiërende producten en diensten.

Komen we specifiek terug op naamsverandering, dan moeten we eerst vaststellen dat het heilige, onaantastbare idee van een corporate naamsverandering sinds enkele decennia niet enkel niet langer onbespreekbaar is, maar nu integendeel te vaak en te vlug ingezet wordt om de toekomst van een onderneming veilig te stellen. Naamsverandering in het bijzonder moet een ultiem middel blijven, geen doel op zich. Er was oprechte blijdschap bij de opdrachtgevers toen er beslist kon worden dat er ter vervanging van *FORTIS INSURANCE* geen nieuwe naam bedacht moest worden, maar dat de weliswaar opgepoetste *AG*-naam en -logo de beste oplossing waren.