

Hoe gaan we om met  
al onze merknamen?

Wat is de rol van  
ons hoofdmerk

Hoe richten we een  
logische en werkbare  
merkarchitectuur in?

# Merkarchitectuur

voor B2B-bedrijven

# Content



01

## Waarvoor staat een merk?

4 interne en externe factoren

02

## Wat is merkarchitectuur?

Het ontwerpen van een merkenportfolio

03

## Waarom merkarchitectuur?

Overwegingen en keuzes

04

## Vormen van merkarchitectuur

5 varianten, inclusief voorbeelden en voor- en nadelen per variant

05

## Wil je dan één of meerdere merken?

Maximaliseer de merkwaarde van je merkenportfolio

06

## Welke merkarchitectuur kies je?

Hoe ga je te werk bij het bepalen van merkarchitectuur?

# 1. Waarvoor staat een merk?

Beïnvloedt het gedrag van alle (potentiële) medewerkers.

Vertegenwoordigt waarden en overtuigingen die je met elkaar deelt.

**Je merk =  
Wat men over je  
zegt en denkt!**

Beïnvloedt het gedrag van het (potentiële) afnemers.

Straalt de toon en sfeer van het bedrijf uit.

## 2. Wat is merkarchitectuur?

### Meerdere merken of branches

Ondernemers spelen graag in op mooie kansen in de markt. Of ze realiseren groei door het doen van (internationale) overnames. Met als resultaat dat er op organische wijze een situatie ontstaat waarbij ze vanuit meerdere merknamen, handelsnamen of labels werken. Of juist met één merk in verschillende branches of categorieën actief zijn. Op een gegeven moment kun je je dan afvragen of het ontstane merkenportfolio wel op de beste manier is ingericht, of dat er meer waarde te creëren is.

### Het ontwerpen van je merkenportfolio

Zoals architectuur draait om het ontwerpen van bijvoorbeeld gebouwen, woningen en interieurs, draait merkarchitectuur om het ontwerpen van hoe je je merken inzet. Je ontwerpt dan bewust een merkstructuur die bij jouw situatie en activiteiten het beste past. Het is daarmee een waardevol houvast dat helpt om goed onderbouwde keuzes te maken.

## 3. Waarom merkarchitectuur?

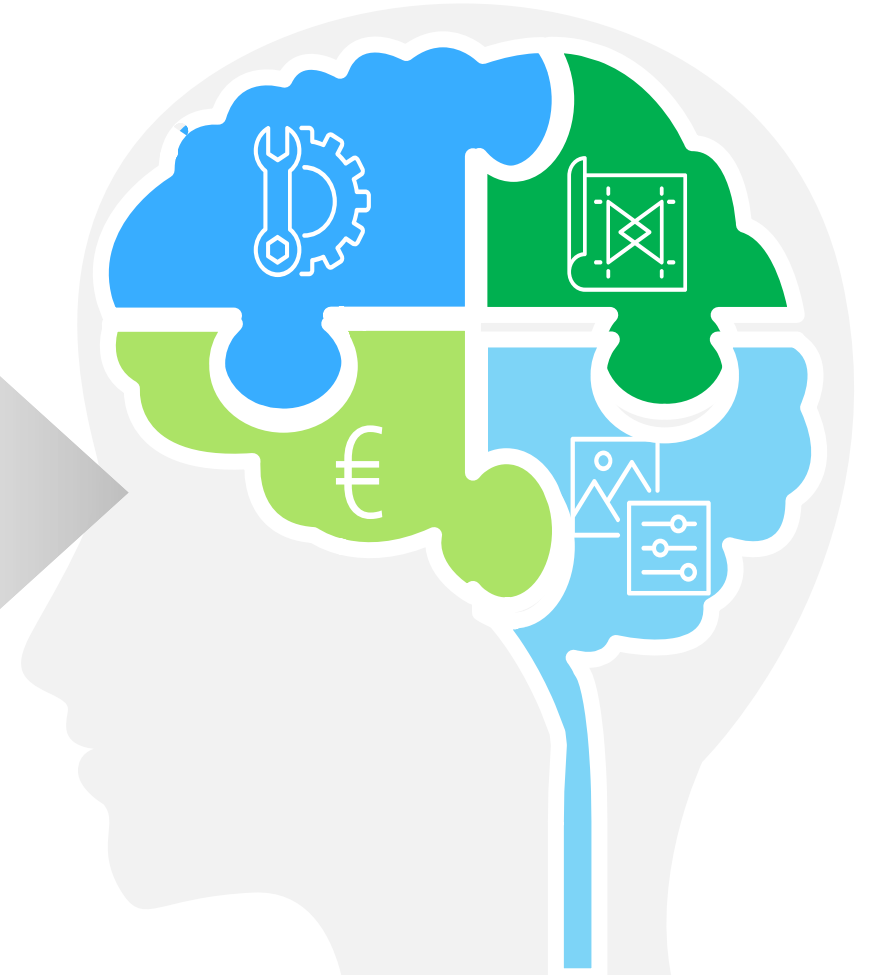
### Redenen

Slide 3 laat zien dat een merk veel omvat. Dat betekent dat nadenken over je merkarchitectuur van grote waarde kan zijn. Het kan zorgen voor nieuwe mogelijkheden of grote kostenbesparingen.

### Overwegingen

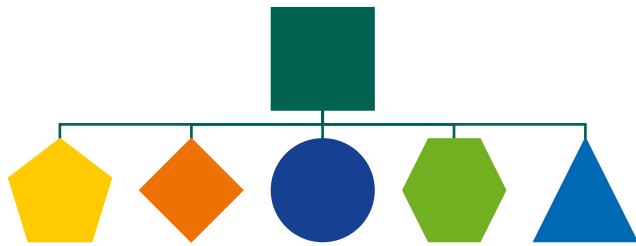
Misschien mis je synergiekansen doordat het aanbod te verwarrend of diffuus is. Of heb je juist baat bij een meer unieke en specialistische positionering in bepaalde markten.

Een centrale merkidentiteit zorgt voor interessante voordelen als kostenbesparing en maximale herkenbaarheid onder doelgroepen. Aan de andere kant kun je met unieke merken voor specifieke markten specifieke doelgroepen zo goed mogelijk aanspreken.

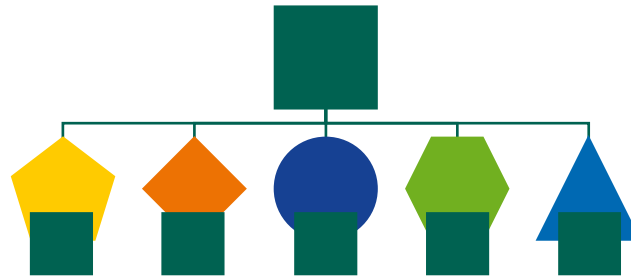


# 4. Er zijn 5 globale vormen van merkarchitectuur

## House of Brands



## Endorsed Brands



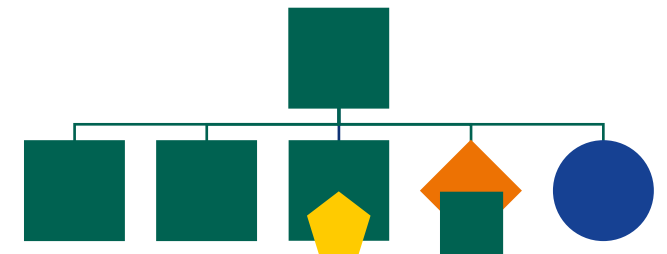
## Branded House



## Branded House met Sub-Brands



## Hybride



# House of Brands



In een House of Brands is ieder onderdeel (of label) een onafhankelijk, op zichzelf staand merk. Zoals P&G, Nestlé en Unilever. Neem bijvoorbeeld die laatste: bij Unilever zijn de positioneringen van bijvoorbeeld Dove, Magnum en Lipton uniek. Ze hebben niks met elkaar te maken en kunnen zelfstandig opereren.

## Voordelen:

- Vrijheid en flexibiliteit: een merk kan precies doen wat nodig is om in een markt de unieke doelgroepen zo goed mogelijk aan te spreken (specialisme). Dat maximaliseert de kans om in een belangrijke markt een significant marktaandeel te verwerven.
- Een probleem in één markt heeft geen negatief effect op de activiteiten in andere markten, zowel commercieel (imago) als financieel gezien (faillissement).
- Contractuele (inkoop)afspraken over geografische verkoopgebieden met leveranciers voor specifieke merken.
- Het eventueel verkopen van een onderdeel kan relatief eenvoudig.

## Nadelen:

- Erg kostbaar: er is zeer beperkt sprake van schaalvoordelen. Op het gebied van de inkoop van reclameruimte en backoffice diensten is er misschien nog wel enige overlap maar de unieke merken vragen allemaal om een geheel eigen merkstrategie, identiteit, vormgeving, positionering, content, etc.
- Geen synergie: elk merk staat totaal onafhankelijk in de markt en kan niet meeliften op het succes van een ander merk of het hoofdmerk. Klanten van één merk kunnen volledig onbekend zijn met een ander onderdeel. Dat betekent 100% versplinterde merkwaarde.





# Branded House



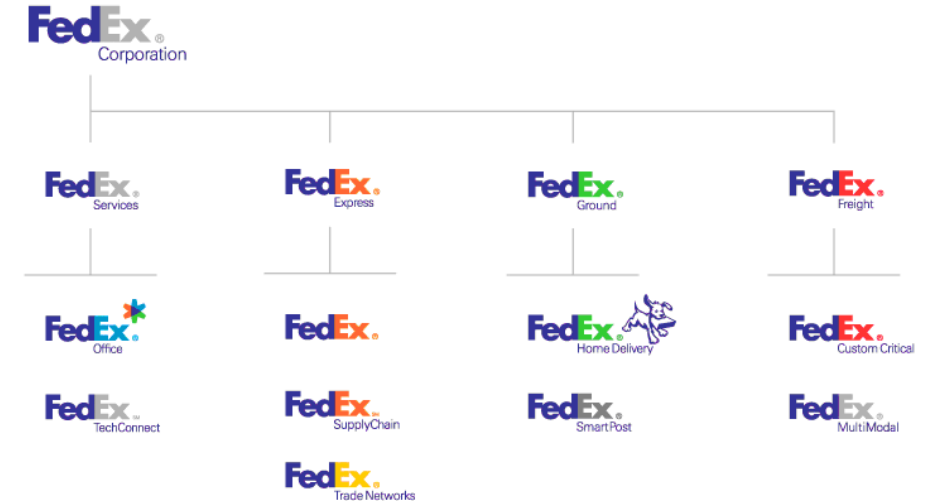
In een Branded House is er een hoofdmerk dat als een paraplu boven een breed product-aanbod hangt, mogelijk zelfs verspreid over meerdere categorieën en markten. Een bekend voorbeeld is vervoerder FedEx dat een enorme naam werd in de transportwereld en haar hoofdmerk altijd voorop heeft gezet. Unieke markten worden bespeeld met bijvoorbeeld FedEx Express, FedEx Freight, FedEx Office en FedEx Home Delivery.

## Voordelen:

- Een consistente merkervaring die zorgt voor maximale herkenbaarheid van het merk in alle markten. Beperkt eventuele verwarring voor klanten tot een minimum. Er is nauwelijks versplinterde merkwaarde.
- Je werkt maar met 1 merk- en marketingstrategie, imago, normen en waarden, etc. en maakt gebruik van synergie en schaalvoordelen tussen activiteiten.
- De losse categorieën kunnen nog steeds staan voor specialisatie aan de voorkant, maar elke categorie kan meeliften op het succes en de naamsbekendheid van het hoofdmerk.
- Ook nieuwe categorieën hebben een grotere kans van slagen omdat ze kunnen meeliften op het succes van het hoofdmerk. De acceptatie van nieuwe producten/diensten is groter bij merken die men al kent al vertrouwt.

## Nadelen:

- Een probleem in 1 markt kan negatief effect hebben op de activiteiten in andere markten, zowel commercieel (imago) als financieel gezien (faillissement).
- Het eventueel verkopen van een onderdeel is ingewikkelder dan bij House of Brands, omdat het verweven is met de merkidentiteit.
- Contractuele afspraken over geografische verkoopgebieden met leveranciers.





# Branded House met Sub-brands



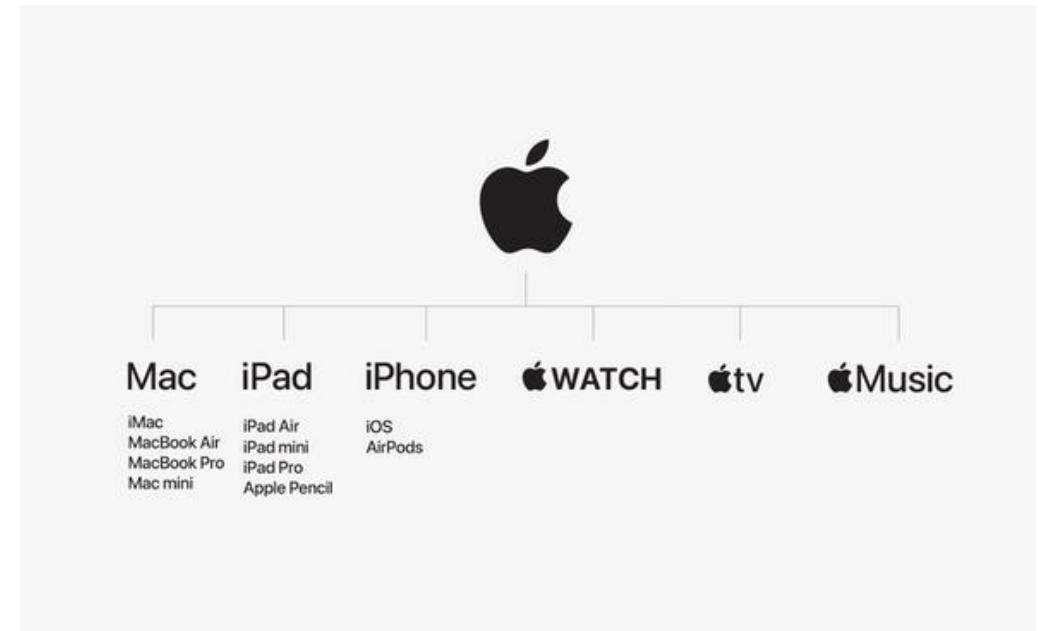
Een variatie op Branded House. Ook bij het gebruik van Sub-brands is het hoofdmerk het belangrijkste element maar hierbij is het mogelijk om andere associaties daaraan toe te voegen. Apple doet dit bijvoorbeeld met de iPhone, iPad en Apple Music. Sony was bekend van televisies en de Walkman, maar wist met het Playstation merk ook een groot succes te creëren.

## Voordelen:

- Vooral interessant bij het verkennen van nieuwe markten. Je gebruikt deze structuur om via het hoofdmerk snel geloofwaardigheid en naamsbekendheid te krijgen in bepaalde markten of categorieën maar hebt ook de vrijheid om dit nieuwe merk op een eigen wijze te laden.
- Je houdt bepaalde schaalvoordelen, omdat de Sub-brands gebruik maken van huisstijl e.a. van het hoofdmerk. Dat scheelt ontwerp- en productiekosten van huisstijldragers.
- Beperkte ruimte voor contractuele (inkoop)afspraken.

## Nadelen:

- Een sub-brand kan op een eigen manier geladen worden. Nadeel is dat het alsnog dichtbij het hoofdmerk blijft en dus moeite heeft met waarden of associaties die daar ver vanaf staan. Een zeer degelijk merk zal moeite krijgen met het vestigen van een experimenteel imago onder een van de submerken bijvoorbeeld.
- Onderdelen nog altijd lastiger te verkopen (dan bij House of Brands), omdat er een duidelijke link is met het hoofdmerk.



# Endorsed Brands



Endorsed Brands hebben een unieke naam maar gebruiken elementen van het hoofdmerk als een subtiele kwaliteitsgarantie. Een bekende manier is de zogenaamde *token endorser* waarbij een element van het hoofdmerk op een subtiele plek terugkomt op het product bijvoorbeeld. Voorbeelden zijn hoe 3M het logo laat terugkeren in de Sub-merken, maar ook Achmea dat het hoofdmerk betreft in de logo's van Centraal Beheer, Avéro en Syntrus.



## Voordelen:

- Met Endorsed Brands krijg je nog meer flexibiliteit dan bij Sub-brands en of dit gewenst is ligt aan de markt. Hoe verder categorieën of markten uit elkaar liggen, hoe meer waarde een Endorsed Brand heeft voor een hoofdmerk. Het kan een meer eigen lading en associaties meegeven en toch gebruik maken van de naamsbekendheid van het hoofdmerk.
- Er is ruimte voor een eigen identiteit, waardoor je vrijheid hebt voor variatie zonder dat dit raar overkomt op klanten. Ruimte voor contractuele afspraken. Dat maakt ook dat onderdelen te verkopen zijn zonder dat een complete naamsverandering noodzakelijk is.



## Nadelen:

- Er is minder synergie en schaalvoordeel dan bij Branded House en Sub-brands. Een Endorsed Brand vraagt om een geheel eigen aanpak en investering en is daardoor kostbaarder.
- Alsnog gedeeltelijk versplinterde merkwaarde.

# Endorsed Brands met toevoeging hoofdmerk



 Meta



from  
 Meta



from  
 Meta



from  
 Meta



from  
 Meta

# Endorsed Brands met herkenbare identiteit én toevoeging hoofdmerk



# Hybride

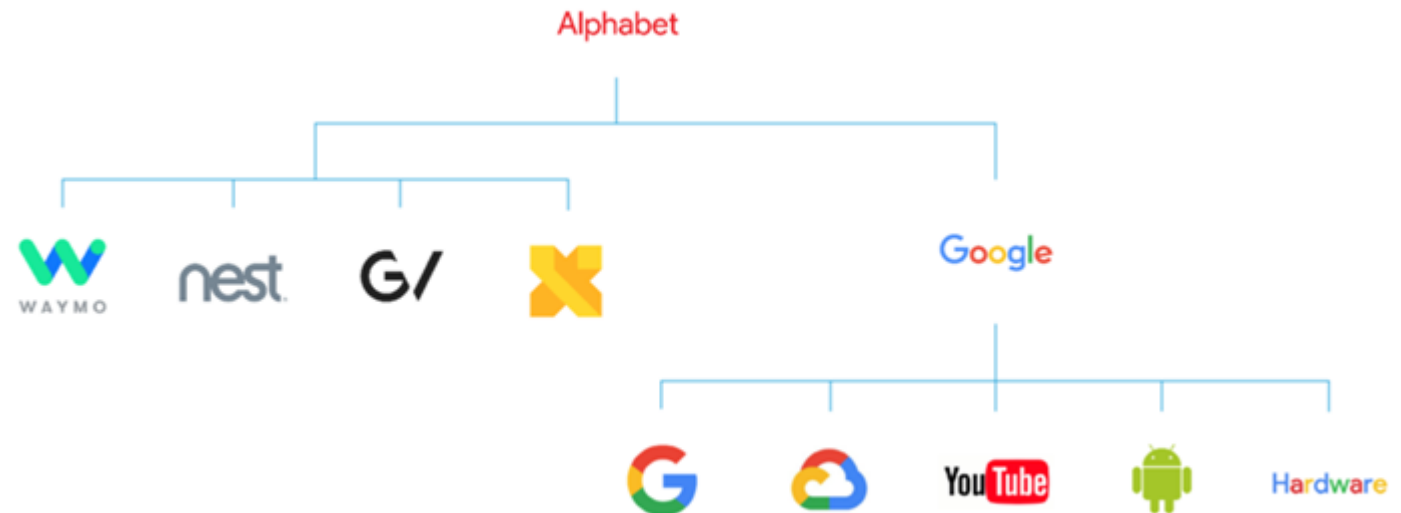


In de praktijk hebben bijna alle grote bedrijven een gemengde strategie. Door fusies, overnames of onverwachte groei ontstaat er een merkarchitectuur die al snel een combinatie is van meerdere vormen. De voor- en nadelen van de eerdergenoemde variaties spelen daardoor voor verschillende merken binnen de complete structuur. In het voorbeeld hieronder heeft Google eigenlijk alle voorgaande merkarchitecturen. Met Gmail, Google Drive en Google Ads herkennen we een Branded House met Sub-brands en Endorsed Brands merkarchitectuur. Maar ondertussen vallen ook Waymo, Nest en YouTube onder dezelfde groep en is daar een House of Brands merkarchitectuur te herkennen.

## Voor- en nadelen:

Je hebt de vrijheid om per merk af te wegen welke voor- en nadelen van een bepaalde merkarchitectuur zwaarder wegen. Je kunt er dus voor kiezen om bepaalde merken bij het hoofdmerk te betrekken en anderen niet. Zo kunnen sommigen meeliften op je hoofdmerk, waar je met andere merken weer meer focust op een specifieke branche of categorie.

In deze vorm maak je eigenlijk per onderdeel een keuze welke van de 4 voorgaande merkarchitecturen het meest passend is. En dit kun je op een later moment ook weer te veranderen als de situatie anders is geworden.



## 4. Merkwaarde maximaliseren

Het uitgangspunt bij het bepalen van je merkarchitectuur moet zijn dat elk merk of label de totale merkwaarde van het merkenportfolio verbetert ([Keller, 2014](#)).

### Wil je dan één of meerdere merken?

Een House of Brands behaalt per afzonderlijk merk maximale waarde, omdat elk merk 100% focus heeft op zijn eigen branche of categorie. Maar dat hoeft niet te betekenen dat je daarmee de maximale waarde voor het totale merkenportfolio behaalt. Want het is kostbaar en het kan zijn dat je cross-sell mogelijkheden (synergiekansen) mist, omdat klanten niet op de hoogte zijn van andere bedrijfsactiviteiten onder andere labels of merken

Het kan ook zijn dat in een specifieke branche of categorie een specialistisch merk echt het verschil kan maken. En daarmee meer waarde toevoegen aan het totale merkenportfolio dan in een Branded House-model. In zo'n geval kan dat met oog op de merkwaarde van het totale merkenportfolio zwaarder wegen dan de cross-sell mogelijkheden.

### Hoe bepaal je dat?

- Door per merk structureel de merkwaarde te berekenen. Over hoe je dat doet [lees je meer op onze website](#).
- Door een rebranding business case te ontwikkelen, waarin je de voor- en nadelen van een rebranding voor dat specifieke merk tegen elkaar afzet. En zo bepaalt of de merkwaarde hiermee positief beïnvloed zou worden. Hierover [lees je meer op onze site en in het whitepaper 'Rebranding Business Case opzetten'](#).

## 5. Welke merkarchitectuur kies je?

Je bepaalt welke merkarchitectuur je in staat stelt de maximale merkwaarde voor je merkenportfolio te bereiken. Daarbij is het cruciaal om in het achterhoofd te houden of de verschillende markten of categorieën op elkaar lijken vanuit de vraag, of juist vanuit het aanbod.

### Waarom?

Onderzoek laat zien dat wanneer markten vooral op elkaar lijken vanuit het aanbod, een merkarchitectuur in de richting van Branded House het meest efficiënt is. Naarmate markten ook qua vraag meer op elkaar lijken wordt het werken met losse merken volgens het House of Brands-principe efficiënter. De oorzaak hiervan is dat er bij een Branded House strategie te veel geleund wordt op de positieve merkassociaties van het hoofdmerk. Het resultaat is dat er te weinig aandacht is voor het exploiteren van de unieke markten, waardoor kwaliteit en resultaat per branche of categorie terugloopt.

### De conclusie

Een Branded House is in B2B de ideale strategie, vooral vanuit kostenbesparing én herkenbaarheid. Mits je vanuit een centrale merkidentiteit voldoende aandacht kunt geven aan unieke markten en doelgroepen. Wanneer dat om uiteenlopende redenen niet lukt, dan biedt het werken met een uniek merk voor die branche of categorie meer mogelijkheden. In dat geval is een House of Brands of Hybride keuze beter.



# Wil je meer leren en weten?

Bel Wiebe!



## Wiebe Heeres

- Merk- en brandingspecialist
- Veel ervaring met merkstrategie, (her)positioneringsstrategieën, (re)brandingstrajacten, zoals [Freek Hypotheek](#), [Jurable](#), [Co Solo](#), [Vivine](#) en [Cherubs](#).
- Oog voor detail en altijd kritisch



Scale-up your ambition