

MERKEN SCHRAPPEN NIET ALTIJD VERSTANDIG

Snoeien wordt soms knoeien

Het reorganiseren van de merkenportfolio door de verkoop van merken komt tegenwoordig veel voor. Vaak dienen de vrijgekomen middelen om te investeren in nieuwe merken of voor de versterking van overblijvende merken. Het doel is vaak het vergroten van de bedrijfswaarde door een efficiëntere inzet van de bedrijfsmiddelen. Van 205 aankondigingen van merksanereringen is onderzocht of deze ook echt een positief effect op de bedrijfswaarde hadden, en wat randvoorwaarden voor het succes van merksanereringen zijn.

strategieën. Lokale en regionale merken worden in respectievelijk één of in een beperkt aantal landen binnen een regio op de markt gebracht. De classificatie aan de hand van de twee dimensies leidt tot een zestal mogelijke groepen merken (zie infographic). Voor merken binnen ieder van deze zes groepen kan besloten worden om deze al dan niet te saneren.

Core business

Bij een merksanering kan het gaan om het verkopen van het merk, het veranderen van de merknaam of zelfs het simpelweg stoppen of 'killen' van het merk. Bedrijven die hun merkenportfolio saneren, hebben hier vaak twee mogelijke motieven voor:

- het focussen op een beperkt aantal sterke, globale merken;
- het nastreven van een focus op de zogenoemde core business van de onderneming.

Een eerste analyse leerde dat bedrijven meer lokale dan globale merken saneer-

Merkenportfolio's van multinationals bestaan vaak uit een groot aantal zeer verschillende merken die binnen verschillende productcategorieën in verschillende geografische markten verkocht worden. Classificatie kan op basis van twee dimensies. Hierbij gaat het om:

- de geografische focus van het merk;
- de sterkte van de relatie tussen het merk en de primaire activiteiten van het bedrijf (behoort het merk al

dan niet tot de core business van het bedrijf). De eerste dimensie betreft het aantal landen waarin een merk op de markt gebracht wordt. Hierbij kunt u drie niveaus onderscheiden: globale, regionale en lokale merken. Globale merken worden onder één en dezelfde merknaam in een groot aantal landen op de markt gebracht aan de hand van vaak zeer vergelijkbare en centraal gecoördineerde marketing-

Ondernemingen leveren uit vrije wil een stukje van hun portfolio in

Het Financieele Dagblad van 7 maart 2015 meldt dat Unilever-topman Paul Polman het komende jaar de merkenportfolio sneller wil vernieuwen. Volgens het artikel in het Financieele Dagblad kocht Unilever de laatste tijd vooral merken voor persoonlijke verzorgingsproducten en deed het voedingsmiddelen juist de deur uit. Zo werden de afslankproducten van

Slim-Fast en de pastasauzen van Ragu en Bertolli in 2014 verkocht, de twee laatste aan het Japanse Mizkan.

Afscheid

De berichtgeving over Unilever staat niet op zichzelf. Diverse multinationals namen de afgelopen jaren afscheid van merken of plannen dit in de nabije toekomst te

doen. Zo kondigde ook Procter & Gamble onlangs aan na te gaan of het zijn cosmeticadivisie met daarin merken als Pantène en Olay zal verkopen of naar de beurs zal brengen. Deze aankondiging past in de plannen van P&G om het assortiment met ongeveer honderd merken in te krimpen. Merken die geen leidende marktpositie hebben, worden afgestoten.

Hoe werd het onderzoek naar merksaneringen precies opgezet en uitgevoerd?

Het onderzoek (B. Depecik, Y.M. van Everdingen & G.H. van Bruggen (2014). Firm value effects of global, regional and local brand divestments in core and non-core businesses. Global Strategy Journal, 4(2), 143-160) is uitgevoerd in de voeding- en drankenindustrie. Basis was een database met aankondigingen van merksaneringen door internationale bedrijven uit de Top 100 (qua omzet) van bedrijven uit de Global Food Market Database. De onderzoeksperiode besloeg de jaren 1995-2010, met een dataset van 205 merksaneringen. Aan het onderzoek ging een zogenoemde

'event studie' vooraf, die de reactie van de aandelenmarkt op de aankondiging van een merksanering analyseert.

Weerspiegeling

De aanname is dat de aandelenkoers van een bedrijf de netto contante waarde van alle huidige en toekomstige bedrijfsinkomsten weergeeft, en daarmee een weerspiegeling is van de langetermijneffecten van een bepaalde gebeurtenis. Iedere zogenoemde 'abnormale' afwijking of verandering in deze aandelenkoers (die niet aan systematische en structurele oor-

zaken toegeschreven kan worden) kan dan worden gerelateerd aan onvoorziene, onverwachte informatie die over een dergelijke gebeurtenis ofwel 'event' naar buiten gebracht wordt. Voor dit onderzoek betreft het de aankondiging van een merksanering waarover eerder nog niets bekend was. U kunt de abnormale afwijking van de aandelenkoers in reactie op de aankondiging van de merksanering zien als de inschatting die de financiële markt maakt van de consequenties van deze beslissing voor de huidige en de toekomstige winstgevendheid van het bedrijf.

den en dat er ook meer merken werden gesaneerd die niet tot de core business van het bedrijf behoorden. Globale merken die wel tot de core business behoren werden relatief weinig gesaneerd.

Lokaal

Lokale en regionale merken die niet tot de core business behoren, werden relatief vaak gesaneerd. Deze bevindingen zijn niet verrassend. De aankondiging van desinvesteringen in lokale merken die niet tot de core business van bedrijven behoren, hebben gemiddeld een positief effect op de bedrijfswaarde. Evenmin verrassend is dat de minst voorkomende merksaneringen (globale merken in de core business van bedrijven) een negatief effect op de bedrijfswaarde laten zien. Hiernaast was er echter ook een behoor-

lijk aantal saneringen van lokale merken die tot de core business behoorden en van globale merken die niet tot de core business behoorden. Het effect hiervan was minder voorspelbaar. De resultaten laten zien dat dergelijke saneringen regelmatig een negatief effect op de bedrijfswaarde hebben. Deze effecten zijn het sterkst voor de lokale, core business-merken. Voor de desinvesteringen in regionale merken bestaat een vergelijkbaar resultaat. Wanneer de regionale merken tot de core business van een bedrijf behoren, blijkt ook het effect van zo'n merksanering op de bedrijfswaarde negatief te zijn.

Desinvesteren

Het saneren van non-core business-merken kan bedrijfswaarde creëren, maar alleen bij lokale of regionale merken.

Voor het saneren van globale, non-core business-merken lijkt het effect gemiddeld gesproken negatief te zijn. Kennelijk is de waarde van dergelijke merken zo hoog dat bedrijven waarde verliezen als ze die saneren. De resultaten gaan ook in tegen het idee om te desinvesteren in lokale en regionale merken ten faveure van sterke globale merken, zoals gangbaar is in de internationale merkliteratuur. Lokale merken, zeker die in de core business van bedrijven, kunnen erg waardevol zijn door een sterke band met consumenten.

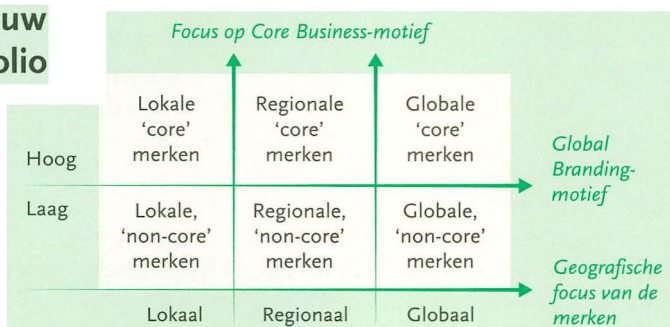
Vervangen

Lokale consumenten zullen niet automatisch het lokale merk vervangen door een globaal merk van het sanerende bedrijf. En ter illustratie: uit een recent artikel in Het Financieele Dagblad blijkt, dat ook Boekhandel Donner in Rotterdam weer meer omzet en marge weet te realiseren sinds het zijn lokale merknaam heeft teruggerekregen. Het destijds saneren van de lokale merknaam Donner ten faveure van het 'Corporate Brand' Polare typeert de huidige directie als een strategische fout. Dit voorbeeld illustreert dat de onderzoeksbevindingen dus veel breder gelden.

Yvonne van Everdingen en Gerrit van Bruggen, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, Baris Depecik, Bilkent Universiteit.

Saneren van uw merkenportfolio

Relatie van het merk met de kernactiviteiten van de onderneming



Bron: Van Everdingen, Depecik en van Bruggen, 2015