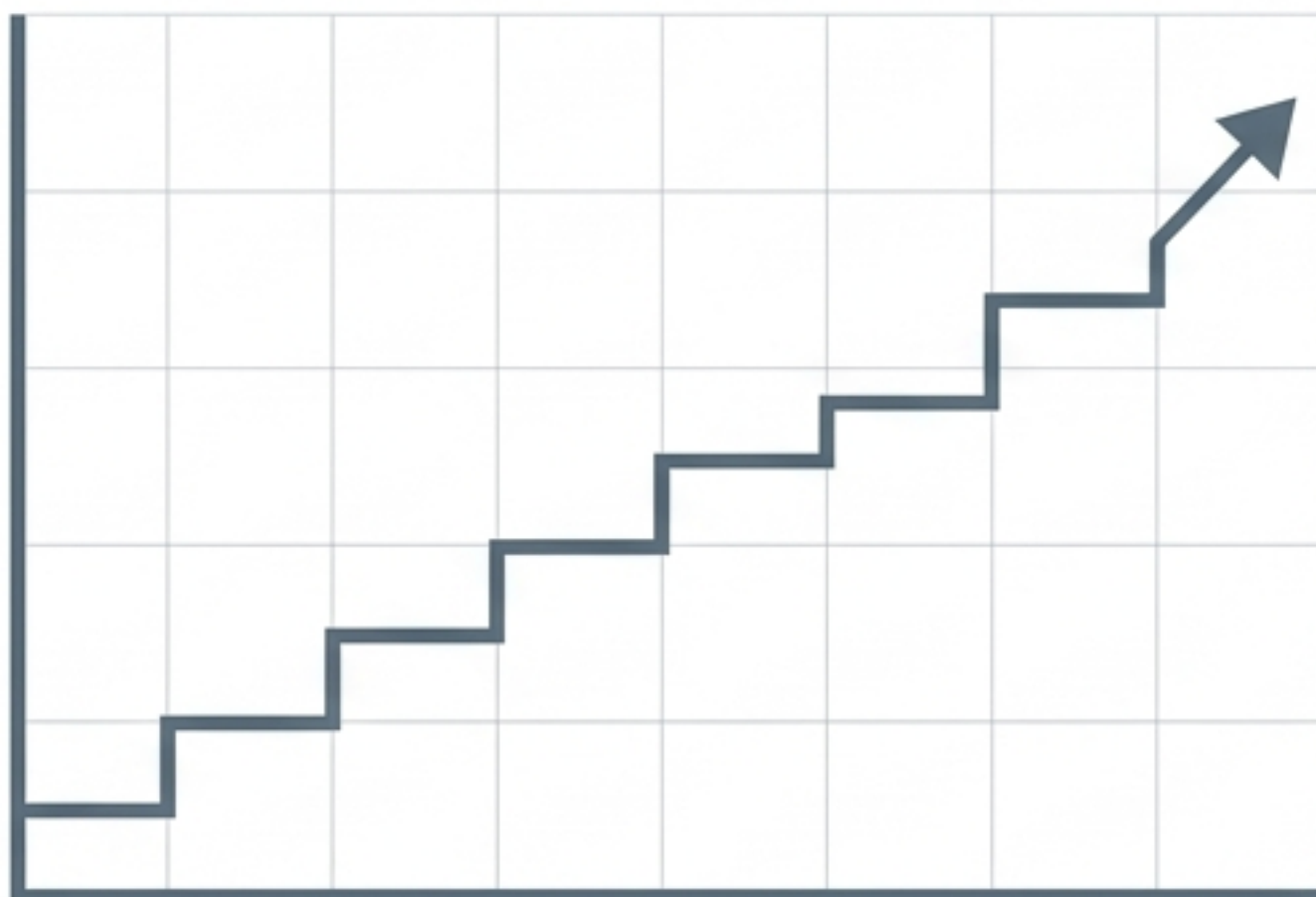


MERKFUSIE IMPLEMENTATIE: DE 6-MAANDEN METHODE

Waarom 80% van de merkfusies
brand equity vernietigt — en de
blueprint om te overleven.

**VOOR DE CMO: Jouw tactische
playbook vanaf dag 1 van de fusie.**

DE BESTUURSREALITEIT



Schaalvoordelen

Portfoliorationalisatie

Druk op snelle ROI

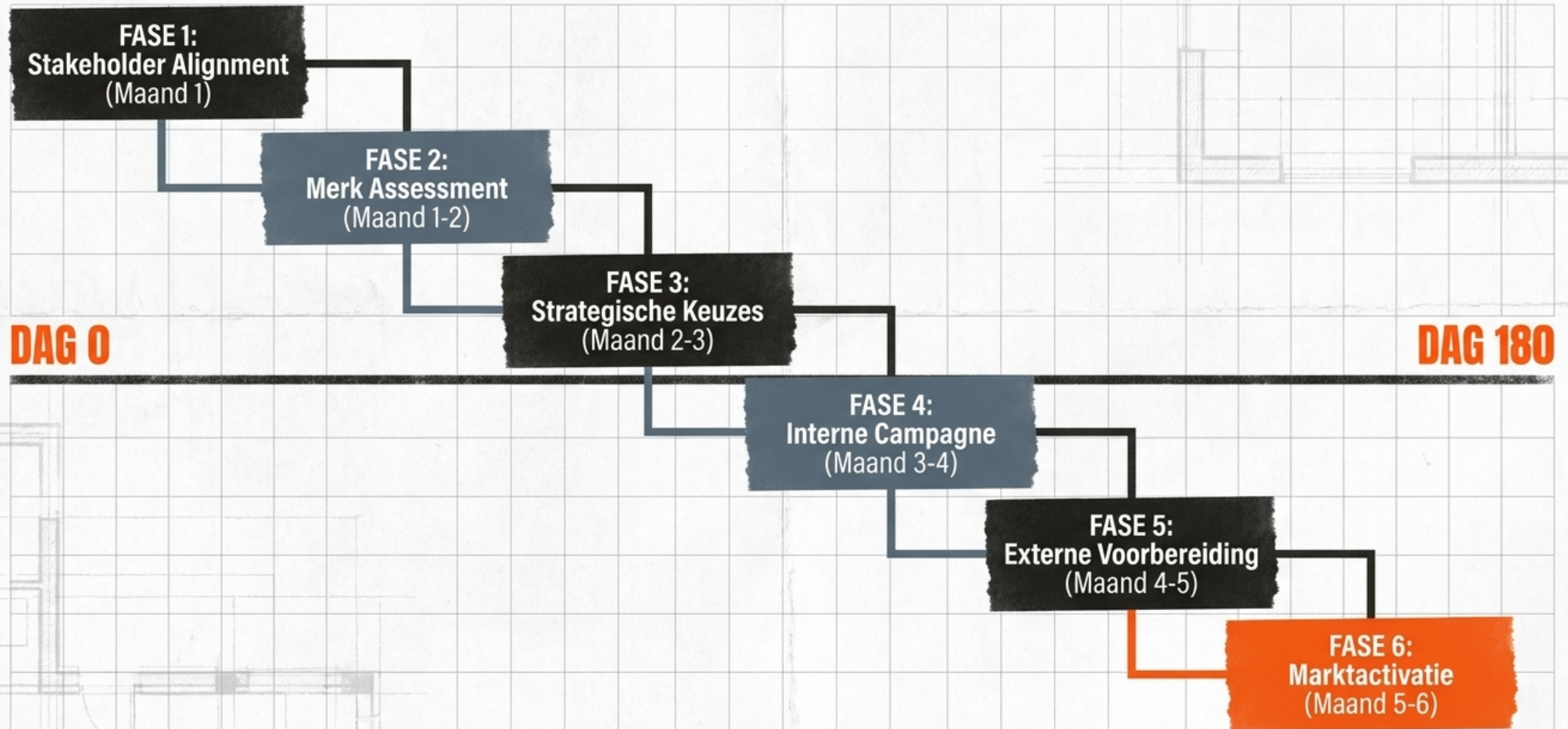
DE MERKREALITEIT: HET OCEAAN SYNDROOM

“De overnemende partij denkt dat het de oceaan is, dus wat je ook koopt verdwijnt erin en verliest zijn identiteit.

— Ajay Piramal (Chairman, Piramal Group)

Gevolg: Medewerkers raken de weg kwijt, klanten herkennen het merk niet, verwarring lekt naar buiten.

HET 180-DAGEN FRAMEWORK



FASE 1: STAKEHOLDER ALIGNMENT

DE KERNREGEL:

Organiseer co-creatie, geen informatie-sessies. Draagvlak ontstaat niet door communicatie achteraf, maar door betrokkenheid tijdens het proces.



FASE 2: MERK ASSESSMENT (GEEN EMOTIE, MAAR DATA)

De grootste valkuil is consensus zoeken in plaats van richting kiezen.
Auditeer om te beslissen, niet om te polderen.



FASE 3: STRATEGISCHE ARCHITECTUUR KEUZES

VOLLEDIGE INTEGRATIE ('DE OCEAAN')

Snel, meedogenloos. Het ene merk verdwijnt volledig in het andere.

⚠ **Risico: Directe kapitaalvernietiging.**

MERKPORTFOLIO

Gedeelde infrastructuur, behoud van eigen front-end. (Bv. Ahold Delhaize).

Behoudt klantvertrouwen, verliest in schaalvoordeel.

ENDORSEMENT

Moedermerk is borg, dochtermerk behoudt eigen propositie. (Bv. Achmea & Interpolis).

Ideaal voor sterke niche-merken.

HYBRIDE / FLEXIBEL

Oprichter blijft aan boord, merk blijft deels autonoom. (Bv. Marico).

Behoudt ondernemerscultuur.

Elke acquisitie vraagt om een eigen aanpak...
Flexibiliteit is essentieel. – Harsh Mariwala

FASE 4: DE 40-30-30 BUDGET REGEL

HET NAÏEVE BUDGET (DE FOUT)

70% Externe Campagne & Logo

20% Interne Communicatie

10% Systemen

Resultaat: Falende implementatie door gebrek aan intern draagvlak.

HET REALISTISCHE BUDGET (DE BLUEPRINT)

40%

INTERNE ACTIVATIE & TRAINING.
Zonder medewerkers die het dragen, faalt alles.

30%

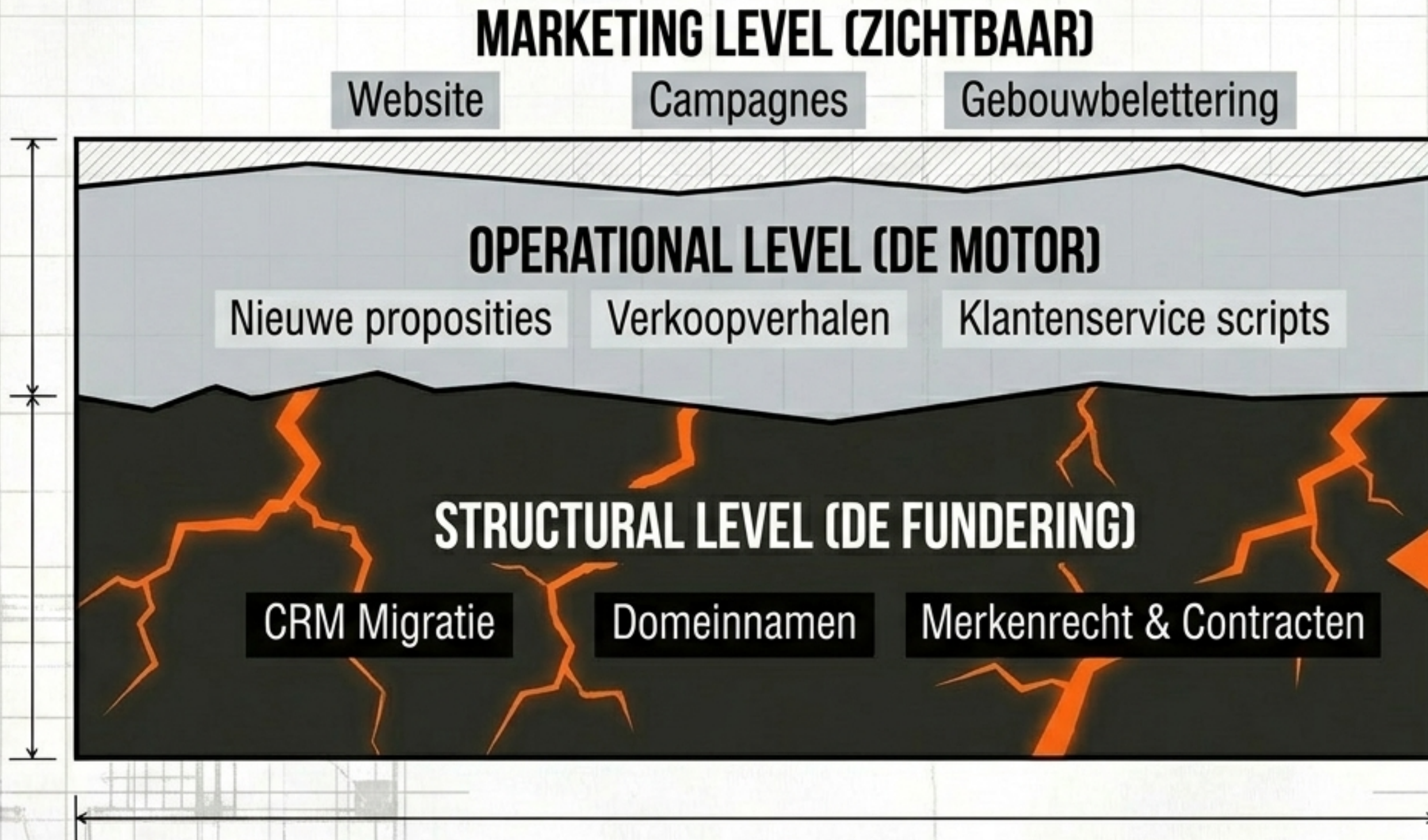
IT-SYSTEMEN & INFRA.
CRM, portals, touchpoints.

30%

EXTERNE CAMPAGNE.
Naamsbekendheid en activatie.

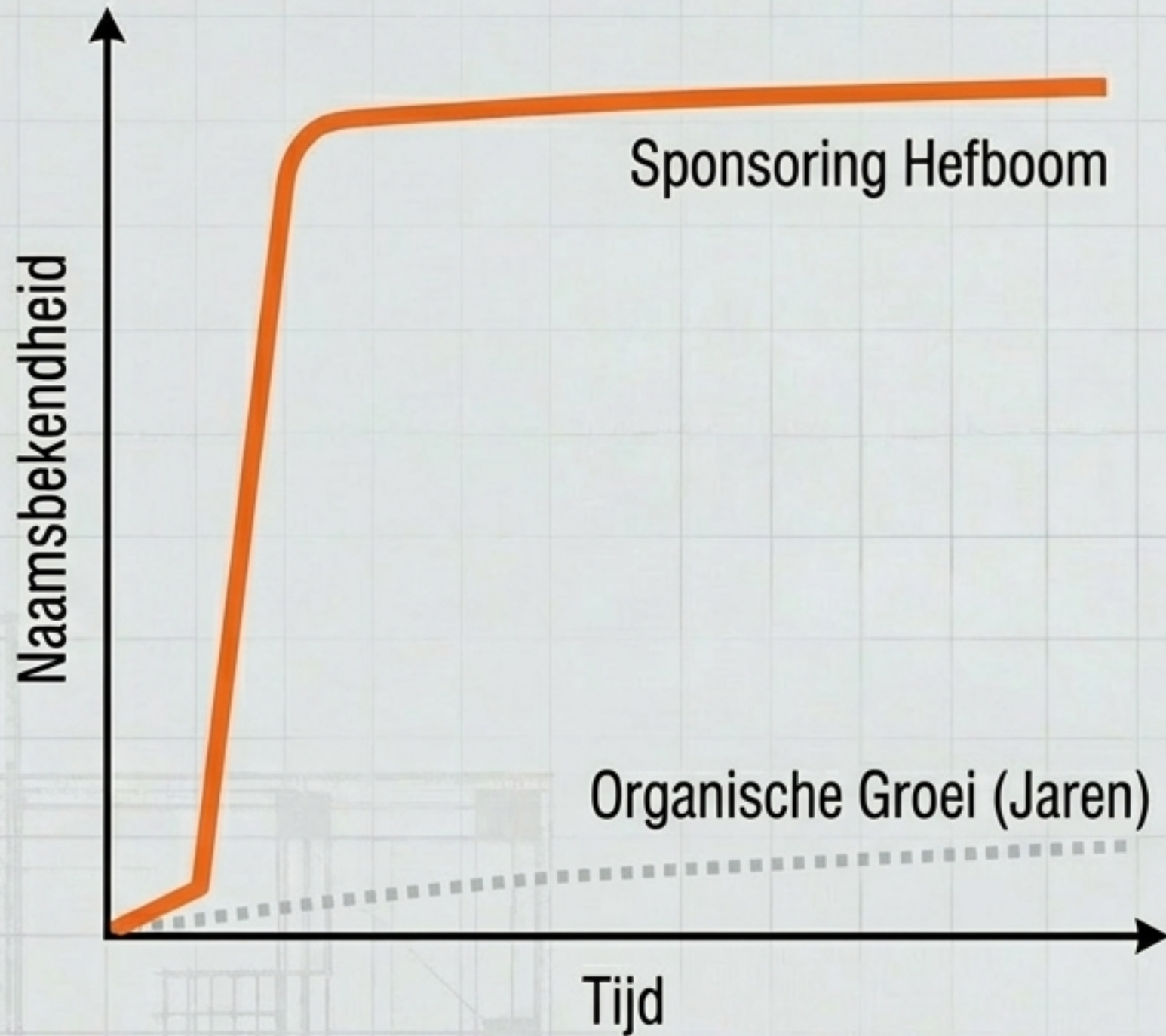
Claim budget voor intern als hoofdpunt. De werkelijke kosten van een fusie zitten in **organisatiebrede integratie**, niet in een nieuw logo.

FASE 5: EXTERNE VOORBEREIDING & TOUCHPOINT AUDIT



CRITISCH RISICO:
Operational readiness is de ware bottleneck. Een nieuw logo over een gebroken CRM-systeem of falende supply chain vernietigt klantvertrouwen direct.

FASE 6: DE SPONSORING HEFBOOM (DE AJAX CASE)



HET PROBLEEM:

Een nieuw fusiemark heeft nul naamsbekendheid. Organisch opbouwen in een B2B markt kost jaren en momentum gaat verloren.

DE OPLOSSING:

Sponsoring als accelerator. Het kopen van bestaande merkwaarde, netwerktoegang en autoriteit om de markt direct te penetreren.

DE KANS: AJAX HOOFDSPONSOR

Ajax zoekt een hoofdsponsor (De Nieuwe Toekomst). Voor B2B fusiemerken biedt dit structurele zichtbaarheid bij bestuurders. Reken dit door als meerjarige merkstrategie, niet als losse ticket-sponsoring.

NEDERLANDSE BEWIJSLAST: WAAROM DE UITZONDERINGEN SLAGEN

ACHMEA / INTERPOLIS

Strategie: Endorsement

Interpolis werd succesvol geïntegreerd in de achterkant, maar de merknaam mocht lokaal blijven bestaan met de krachtige paraplu van Achmea als borg.

AHOLD DELHAIZE

Strategie: Merkportfolio

Geen geforceerde fusie aan de voorkant. Maximale integratie van back-end systemen en logistiek, met absoluut behoud van Albert Heijn en Delhaize front-ends.

RABOBANK (HISTORIE)

Strategie: Lokaal / Nationaal

Behoud van lokale, onafhankelijke coöperatieve identiteit gecombineerd met de financiële slagkracht en schaalvoordelen van een nationale infrastructuur.

DE GEMENE DELER: Succesvolle merkfusies kiezen voor co-creatie en behoud van specifieke equity, in plaats van geforceerde top-down assimilatie.

DE 5 FATALE FUSIE-VALKUILEN



DE DEMOCRATIE-VAL

Eindeloos consensus zoeken op de werkvloer in plaats van strakke richting kiezen door de top.

IT ALS BLINDE VLEK

De dodelijke onderschatting van de complexiteit van CRM-integraties en back-office migraties.



LEGAL VERTRAGING

Het hele momentum vastlopen op merkenrecht, complexe contracten en internationale domeinnamen.



HET COMMUNICATIE-VACUÛM

Te lang wachten met de lancering. Interne radiostilte wordt direct opgevuld met roddels, angst en cynisme.



EXTERN VÓÓR INTERN

Een trots persbericht naar buiten lanceren terwijl de eigen medewerkers het nieuws op LinkedIn moeten lezen.



BRAND GOVERNANCE: BESLUITVORMING ZONDER POLDEREN

Rol	Merkstrategie & Naamgeving	Budget Allocatie	Systeem Migratie	Go-To-Market & Sponsoring
CMO	ACCOUNTABLE (A)	RESPONSIBLE (R)	INFORMED (I)	RESPONSIBLE / ACCOUNTABLE (R/A)
C-Suite / CEO	CONSULTED (C)	ACCOUNTABLE (A)	INFORMED (I)	INFORMED (I)
CIO / IT Lead	INFORMED (I)	INFORMED (I)	RESPONSIBLE / ACCOUNTABLE (R/A)	INFORMED (I)

ESCALATIE: Bepaal escalatiepaden op dag 1. Wie hakt de knoop door als marketing en sales frontaal botsen? Stop de democratie, structureer het mandaat.

HET FUSIE KPI-DASHBOARD

INTERNE ALIGNMENT

(Maand 1-6)



- Adoptiesnelheid nieuwe propositie
- Employee sentiment & engagement
- Trainingsparticipatiegraad

KLANTBEHOUD

(Maand 3-12)



- Customer retention rates
- Support ticket volume (verwarring meten)
- Churn per klantsegment

MERKGEZONDHEID

(Maand 6-24)



- Spontane naamsbekendheid
- Snelheidswinst via partnerships (Ajax)
- B2B Netwerktogang en autoriteit

MEET CONTINU. Niet alleen naamsbekendheid, maar leg de absolute prioriteit bij de interne alignment en klantperceptie tijdens de transitie.

COMMUNICATIE CADANS: SNELHEID VS. DRAAGVLAK

STAP 1: INTERN STARTEN

Co-creatie sessies met kernteams.
Draagvlak creëren door ze te laten meebouwen.

STAP 2: DIRECTE STAKEHOLDERS

Klanten, leveranciers, partners
persoonlijk benaderen. Vermijd het
massale persbericht.



GEVAAR: VERMIJD HET VACUÛM.

Als het externe merk maanden op zich
laat wachten, ontstaat direct cynisme.

STAP 3: BREED EXTERN

Campagne, media, sponsoring-
activatie. Lanceren op het moment
dat intern momentum piekt.

STAP 4: DOORLOPEND

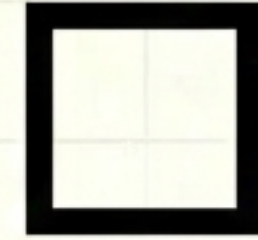
Interne activatie stopt niet op
dag 1 van de lancering.
Borg de cultuur.

DAG 1: JOUW EERSTE 3 WEKEN ALS FUSIE-LEAD

6 LESSEN VOOR DE CMO

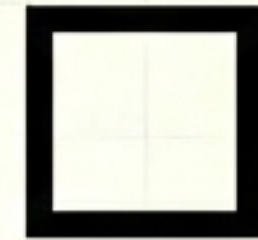
1. Budgetteer intern als hoofdpot (40-30-30).
2. Co-creatie is geen informatie-sessie.
3. Denk integraal (IT/HR/Ops), niet alleen marketing.
4. Beslis op data, niet op polderen en stemmen.
5. Koop snelheid via Sponsoring (Bv. Ajax).
6. Communiceer altijd: Eerst intern, dan direct, dan extern.

DE 21-DAGEN AGENDA



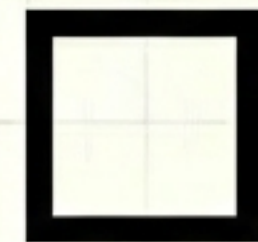
WEEK 1:

Eis het 40-30-30 budget op bij de CFO. Breng de financiële realiteit van IT en integratie in kaart.



WEEK 2:

Zet de RACI-matrix vast. Bepaal escalatiepaden en stop de merkdemocratie.



WEEK 3:

Start de formele audit (brand equity, NPS & sentiment) ter absolute voorbereiding op de architectuurkeuze.

BEGIN VANDAAG. DE KLOK TIKT.