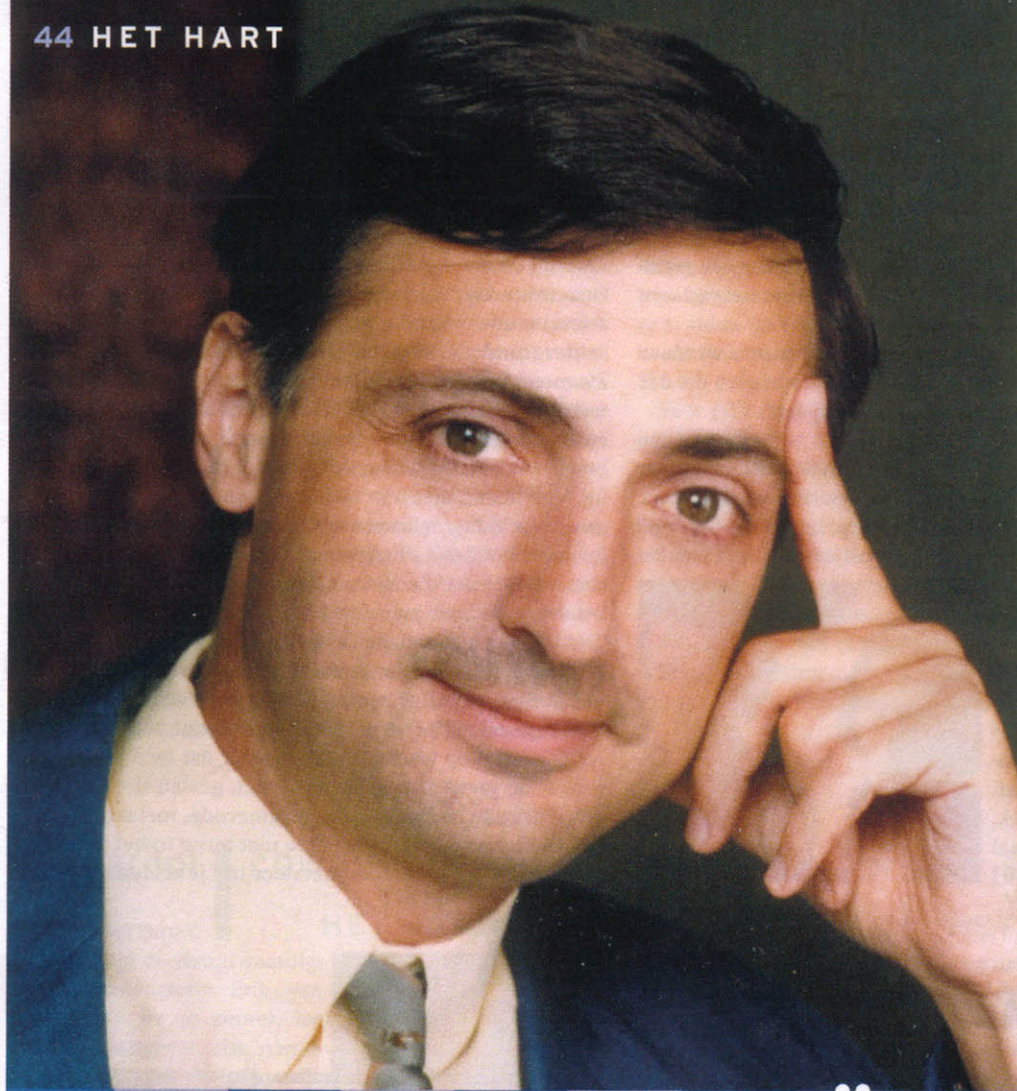




JEAN-NOËL KAPFERER

'Je herkent een monnik niet aan zijn pij'

De wereld verandert en merken moeten mee. Merkengoeroe Jean-Noël Kapferer komt volgende maand in Nederland vertellen hoe ze kunnen overleven.

[DOOR RICHARD SMIT]

Welbeschouwd is de Nederlandse titel van zijn nieuwste boek 'Het merk opnieuw uitgevonden' wat misleidend. Merken hoeven zich niet massaal te herscheppen. Jean-Noël Kapferer, bekend van het internationale standaardwerk 'Strategisch merkenmanagement', wil veeleer de aandacht vestigen op veranderingen waaraan marketeers niet voorbij kunnen gaan. Het originele boek uit 2000 heet dan

ook bescheidener 'Ce qui va changer les marques'.

Een van de grote ontwikkelingen die de Franse marketingprofessor schetst is de monolithisering. Terwijl in Azië - waar monolithische merken al van oudsher overheersen - de behoefte groeit aan productmerken die inspelen op specifieke consumentenbehoeften, worden onder westerse merken juist blindelings meer producten geschoven. Neem een productmerk als Nivea of een bedrijfsmerk als Achmea: ze bieden onderdak aan een groeiend legertje artikelen.

Kapferer schrijft: extensies zijn modieus, misschien zelfs wel iets té modieus. Ze lossen zelden problemen op, veroorzaakt door tegenvallende groei van het kernproduct. 'Monolithisering is gevaarlijk als het gebruikt wordt als machtsvertoon', licht hij toe. 'Zo van: dit is allemaal van mij. En niet als een

bezielde band tussen goedgekoken extensies. Grootte is pas een succesfactor als mensen er een bezielde merk achter zien, voortgestuwd door sterke universele waarden.'

Verwacht van Kapferer dus geen kruistocht tegen extensies. Ze betekenen lang niet altijd een verwatering van het imago. Neem nu Bic. Parfum onder dat merk sneefde. Maar als het merk niet meer in zijn mars had dan wegwerppennen, was ook het succes uitgebleven in aanstekers en scheermessen, ja zelfs in surfplanken en ondergoed. Innovatie, schrijft hij, blijft de meest noodzakelijke van alle noodzakelijkheden van een merk.

KAPITAALVERNIETIGING

Beduidend minder enthousiast is Kapferer over het simultaan gebruik van corporate en product brands. Volgens hem loert daarin het gevaar van kapitaalvernietiging. Onbewust hebben corporate merken de neiging om met regelmaat nieuwe productmerken te lanceren, die na omvangrijke marketinginvesteringen na hooguit enkele jaren weer van de markt verdwijnen.

Al staat in de merkarchitectuur het moedermerk meestal wel aan top, wie een blik werpt op de productverpakking of marketingcommunicatie weet: de nadruk ligt eigenlijk op de dochtermerken. Kapferer vindt dat bedrijven de marketingcommunicatie meer moet richten op het moedermerk dan op het productmerk. Omdat op de lange termijn alleen het moedermerk telt, dat de brand equity herbergt.

'We moeten altijd bedenken dat meestal het moedermerk aan de beurs is genoteerd en de langetermijnvisie uitdraagt. De neiging om daarvan af te komen, leidt in de praktijk tot een zwakker onderscheid, wat de facto neerkomt op een kapitaalvernietiging.' Als je het de professor vraagt zit er meer muziek in de strategie van Henkel en Nestlé om de bedrijfsnaam te promoten dan in die van Unilever of Beiersdorf.

Als goed voorbeeld noemt Kapferer in zijn boek de nieuwe toetreders tot de mobiele communicatiemarkt. Orange is er zo een. Bouwt rond de eigen naam de hele communicatiestrategie op. Zonder dochtermerken, maar met descriptieve namen als 'Just Talk', 'Orange Net' of 'Orange Wap'. En wint daarmee snel terrein op bestaande merken die hun marketingeuro's pompen in onafhankelijke dochtermerken.

Ander voorbeeld is het lesje dat L'Oréal kreeg van concurrent Nivea. Waar de eerste miljoenen investeerde in productnamen als Plénitude, Progress en Studioline, wist Nivea naam te maken met herkenbare dochters: Nivea Visage en Nivea Beauty. Als antwoord 'her-ka-

pitaliseerde' L'Oréal in reclame met één campagne voor alle dochtermerken. Elk product had alleen een ander ingehuurd topmodel.

Wat vindt Kapferer dan eigenlijk van Philips, dat alles onder één naam produceert, zij het tegenwoordig met Jan en Alleman, onder het motto 'Let's make things together'? Of Philips het nu doet met Douwe Egberts, Dell Computer of Nike, hij loopt niet over van enthousiasme: 'Allianties met character brands zijn een veilige manier om de merkrelevantie te verhogen in sommige segmenten, voor sommige productlijnen.'

'Philips zit middenin een revolutie. Het is overgestapt op een meer formele, gecentraliseerde, globale marketing en branding. Maar zover ik kan zien, moet er nog heel wat worden verbeterd. Vanuit branding-oogpunt is de commercial die nu wereldwijd te zien is, onder de maat. Het is een VN-commercial: mensen verwachten meer van een merk dan dat het alle rassen in de wereld laat zien. Je ziet niet wat de globale waarden zijn die Philips anders maken dan Panasonic of Sony.'

LOKALE BANDEN

Naarmate de wereld en merken globaler worden, groeit paradoxaal genoeg het verlangen naar lokale identiteit. Kapferer acht het tijd om het globale perspectief te herzien. 'Globalisering roept tegenkrachten op. Ook jongeren die spontaan globaal zijn, zoeken later een identiteit. Globale merken moeten daarom niet gezien worden als koloniserende merken, maar als gelokaliseerde merken. Nivea zelf zegt dat het overal ter wereld gezien wil worden als lokaal merk, niet als Duits merk.'

Hij pleit voor versterking van lokale banden, voor meer zelfstandigheid op lokaal niveau. 'Wist je dat, ondanks het globale imago, McDonald's geen enkele wereldwijde commercial of reclame heeft, op Ronald McDonald na? En op dit moment lanceert Ariël enkele nieuwe producten in slechts één Europees land. Ook al sluit dat dit breder succes later niet uit: het is wél een wezenlijke verandering, vergeleken met eerdere lanceringen van Procter & Gamble-producten.'

In 2001 al signaleerde Kapferer in een artikel in vaktijdschrift M&M Europe voorbeelden van lokale merken die hun globale concurrenten uit de markt duwen. Terwijl multinationale ondernemingen hun waardevolle lokale merken aan de dijk zetten, zien ze met lede ogen hun globale vervangers afglijden. Lokale merken nemen het leiderschap over in markten die voorheen bevolkt werden door globale merken.

Multimerkenbedrijf Procter & Gamble weet er alles van. Dat ontdeed zich

in België van de lokale merken Dreft en Dash. Dreft nota bene goed voor 14 procent marktaandeel en Dash toen de marktleider met meer dan 20 procent marktaandeel. Ze werden vervangen door het internationale merk Ariël, met een aandeel van nog geen 12 procent. Wrang voorbeeld van een slachtoffer van een kostenoperatie.

'Sinds dat artikel is de tegenbeweging alweer ingezet', blikt Kapferer terug. 'Een merk is niet globaal of lokaal: het is winstgevend of niet. Een goed gemanagede merkenportfolio moet cashcows vinden, grootbrengen en ontwikkelen om nieuwe producten te financieren: globale merken zijn op lokaal niveau gewoon nieuwe producten. Ze hebben het geld hard nodig voor zware investeringen.'

DISTRIBUTIEMERKEN

Wat ook niet aan Nederland voorbij is gegaan, is de internationale opkomst van winkel- en huismerken. Winkelmerken als de Bijenkorf en Albert Heijn boezemen consumenten vertrouwen in, soms nog meer dan fabrikantenmerken. Kapferer concludeert op basis van eigen onderzoek dat de vervanging van fabrikantenmerken door lagergeprijsde huismerken de vraag naar het product bij de retailer kan verdubbelen.

Komt bij dat sommige retailers, zoals Wal-Mart, Ahold en Carrefour, grotere volumes inkopen dan menig land. Met een verfijnd merkenbeleid en een volledig portfolio huismerken drukken ze veel gevestigde merken van het schap. Wat weer een behoefte stimuleert aan huismerken met een nog breder assortiment. Is dit, vraagt Kapferer zich retorisch af, het einde van het onschendbare product-merkmodel van P&G?

Wellicht. Gap, Zara en Ikea stomen in ieder geval lekker op met winkels vol eigen merken. 'Voor een consument zijn dat grote merken. Of daar een fabrikant of distributeur achter zit maakt ze niks uit. Daarom is Marks & Spencer een van de meest geliefde merken van het Verenigd Koninkrijk. Door hun exclusieve winkel kunnen ze heel specifieke banden smeden, een echte relatie aangaan met klanten. Daarom willen fabrikantenmerken zo graag in direct contact komen met consumenten.'

Een minder probate reactie vindt hij het offensief dat Unilever en Procter & Gamble openden op goedkopere distributeursmerken. 'Distributiemerken doen meer dan de portemonnee aanspreken. Ze staan voor een leven zonder overdaad, een terugkeer naar een beheerste soberheid, tegenover een leven van ongelimiteerde wensen aangewakkerd door reclame. Er zitten diepe waarden achter. Het is een gevecht van waarden. Dat lijkt te ontbreken in de diagnose.'

'We moeten de kuddementaliteit vervangen door de filosofie van het merk'

Vandaag de dag, schrijft Kapferer ook in zijn boek, is het toverwoord in alle discussies over merkenmanagement 'waarde'. Niet de fysieke kwaliteiten tellen – technisch is een Peugeot net zo goed als een Audi of Volkswagen –, maar de diepere waarden van het merk. Zelfs postmoderne consumenten kopen niet massaal goedkope auto's, maar willen tekens, betekenissen en een reflectie van hun eigen identiteit.

MARKTAANDEEL

Zeker gelet op de toenemende kwaliteit van overlevende producten in de consumentenarena. Ondanks hun toenemende marktaandeel en exposure worden distributeursmerken volgens Kapferer gekocht uit praktische redenen en niet uit emotionele betrokkenheid. Een producent smeedt meer 'ambitieuze' relaties, zolang het merk zichzelf tenminste voortdurend verandert en opnieuw uitvindt.

Overleven is verandering. Hij noemt het een merkenparadox. 'Het is de missie van merken om te innoveren: innovatie moet gezien worden als een permanente stroom.' Een gebrek aan relevante innovaties? De Fransman gelooft er niet in. 'Laten we innovaties – betere oplossingen voor het leven van consumenten – nu niet gaan verwarren met uitvindingen, die inderdaad vrij zeldzaam zijn.'

Wel verwijt Kapferer ondernemingen dat ze te weinig onderzoek doen naar de identiteit van een merk. Zonder begrip van de kernwaarden van een merk, schrijft hij, zijn we overgeleverd aan de genade van de 'kuddementaliteit' van de onderzoekers naar merkimago. 'Dan rest er geen alternatief dan het vergeefs najagen van de laatste trends en modegrillen. We moeten de kuddementaliteit vervangen door de filosofie van het merk.'

'Mijn eigen onderzoek identificeerde merken die dachten dat een merk kan volstaan met communicatie. Als je vergeet constant aan je kernproduct en innovaties te werken, verliezen merken hun relevantie. Een spreekwoord zegt: "you don't tell a monk bij it's dress". Nadruk op uiterlijke kenmerken – grafische identiteit en het volgen van de laatste modes – gaat daaraan voorbij. Je herkent een monnik aan zijn geloof. De echte verenigende kracht achter een merk is een set van unieke waarden. Een naam hebben is leuk, maar wat lever je, via welke kanalen en voor welke prijs? Branding is geen vervanger van marketing.'

Jean-Noël Kapferer spreekt op het Brand Genetics symposium Re-inventing the brand op 4 februari. Zie ook www.brandgenetics.nl.