

Tijdschrift voor

Januari 2003 nummer 1 jaargang 37

Marketing

Vakblad voor marketeers, in samenwerking met het *vims*

Nederlands Instituut voor Marketing

Ad Veenhof, President en CEO van Philips DAP:

**'De rest van Philips
kan nog iets van
ons leren'**

**Vier startende
ondernemers over
marketing en
ondernemerschap**

**Jean-Noël
Kapferer's
Nederlandse
Merken Top Vijf**



Merken

De Franse merkenauthoriteit Jean-Noël Kapferer is bekend van zijn prisma voor merkidentiteit en als auteur van een aantal gezaghebbende boeken op het gebied van merkbeleid. Volgende maand spreekt hij op het vierde Brand Genetics Symposium over het thema 're-inventing the brand'. Met TvM sprak hij over de kracht van huismerken en zijn Top Vijf van Nederlandse merken.

Het merk is, Jean-Noël Kapferer kan er niet onderuit, een mooi ding. Alleen wel wat overschat. 'Alles wil tegenwoordig een merk zijn, want het is 'merk of sterf'. In *brands we trust*. Althans, voor managers is dat het credo.' Van consumenten weet de beroemde Franse marketinghoogleraar dit eigenlijk nog steeds niet zeker.

Okay, voor de fast movers heeft het merk zijn waarde wel bewezen. Maar nu gaan ook de technische en chemische industrie ermee aan de haal, en de publieke diensten en het toerisme. 'Voor hen is merkenmanagement een daad van communicatie: we 'merken', dus we bestaan. Ze leggen zich met name toe op tekens, logo's, namen en reclamebudgetten.'

Het merk is een bedrieglijk iets, waar schuwt hij. 'Het teken dient altijd te worden gekoppeld aan een waardevol aanbod. Want een merk is bovenal een in te lossen belofte van materiële en immateriële bevrediging.' De vraag die A-merken zichzelf daarom niet vaak genoeg kunnen stellen: welke toegevoegde waarde koppelen we aan ons teken? De toegevoegde waarde van gisteren is misschien niet die van vandaag. Vindt jezelf elke dag opnieuw uit, zou Kapferer willen adviseren.

Want ja, de wereld verandert snel. Vooral

onderzoek: de vele prijsacties van fabriekenmerken maakten de consumenten de laatste decennia vooral prijsgevoeliger – opnieuw is het huismerk de lachende derde.

De te vrezen tegenspeler voor de A-merkenbouwer is daarom: de *shelf manager*. Daarna: de manager die het in zijn productcategorie op distributieniveau voor het zeggen heeft.

Dan pas: de consumenten. Die ziet hij – met alle respect – als een soort wrede voortduwers van boodschappenkarren. Van schap naar schap gaan ze, allerlei verwachtingen van A-merken koesterend over gezondheid, veiligheid, vorm, gemak. Alles ter verdere vereenvoudiging van hun alledaagse leven. Maar trouw – vergeet het maar. 'De consument wil systematisch en steeds weer opnieuw tot klant worden gewonnen door de capabele creatie van innovatieve producten.'

Hoe dan?

Nogmaals, door jezelf als A-merk voortdurend opnieuw uit te vinden. Verwacht van Kapferer geen panklare oplossingen. Laat hem maar beschouwen, iets waar Fransen en Duitsers beter in zijn dan die Angelsaksische bestsellers met hun praktische rijtjes en stappenplannen. Een verade-

kampioenen' als L'Oréal, Danone en Perrier. En, voor u hem van chauvinisme gaat verdenken: ook van Nederlandse merken heeft Kapferer een beetje verstand. Op verzoek van Tijdschrift voor Marketing stelde hij een Top Vijf van Nederlandse merken samen. Welk Nederlands A-merk heeft tenminste *geprobeerd* zichzelf opnieuw uit te vinden?

1. Leerdammer

Dappere bastaard. Mislukt product van foutje in Edammer fabricage, liefdevol omarmd door visionaire managers van het toenmalige Baars. Waarna dit zondige stuk kaas zich in heel Europa zeer succesvol positioneerde als premium Emmentaler vanwege de gaten – én de twee keer zo hoge prijzen dan die van gewone Hollandse kaas. 'Fantastisch voorbeeld van waarde innovatie', aldus Kapferer. 'Les: versla niet je concurrenten in dezelfde categorie, maar neem het beste van een totaal nieuwe categorie. Ook al is de uitvinding ervan puur toeval.' Merkestensies volgden, en de vraag drong zich op: hoe die te verbinden door een rode draad? Baars, dat nog andere merken voerde, wilde meer betekenis en diepte aan de onderneming geven. Het zocht naar een corporate brand, product brand, parapl-

Jean-Noël Kapferer's Persoonlijke Neder

die van de handel. De huismerken van retailers als De Bijenkorf en Ahold beschouwt hij als de grootste bedreiging voor A-merken. Zij ontwikkelden inmiddels een dermate verfijnd merkenbeleid dat vervanging van fabrikantenmerken door lager geprijsde huismerken de vraag naar het desbetreffende product bij een retailer zou *verdubbelen*. Blijkt uit eigen onderzoek. Daarbij voegt hij nog een Amerikaans

ming dus, die essays in zijn zojuist vertaalde *Het merk opnieuw uitgevonden*. Stroom bewustzijn zijn het, waaruit je als A-merkenbouwer zelf je inspiratie maar moet opdoen. Chaotisch, hermetisch en soms ronduit warrig, maar altijd filosofisch en grotendeels verschoond van modellen en *best practices* van *megabrands*. Uitgekauwde namen als Nike, Coke en Microsoft vallen beduidend minder vaak dan 'verborgen

merk, of wat dan ook. 'Want ze zag in dat een merk twee dingen doet: onderscheiding van de concurrentie, en vaststelling van de origine', theoretiseert Kapferer. Dat laatste, het 'effect van de bron', volgens hem de belangrijkste factor van garantie en geloofwaardigheid in overredende communicatie, wilde Baars ook. En zo drukte ze de letters B-A-A-R-S op de zijkant van al haar vrachtwagens, die door heel Europa reis-

Door: Jeroen Siebelink

Trefwoorden

branding

merk

merkmanagement

Kapferer

den. Dom. Want zelfs in Nederland had nog niemand ooit gehoord van Baars. Wel van Leerdammer, begreep latere eigenaar Wessanen, die Baars herdoopte tot Leerdammer Company. Alleen is een reputatie niet op deze simpele optelsom

gebouwd. Er is bijvoorbeeld meer directe promotie van de ondernemingsnaam nodig. Dit kan zonder investeringen bij de individuele merken vandaan te halen; door de verpakkingen van alle merken corporate te branden. Het zelfstandige Baars deed dat

al - bescheiden en onopvallend om zich niet te mengen in de individuele identiteiten - maar de nieuwe Franse eigenaar Le Groupe Bel ziet er niets in.

Leerdammer Company is nu weer van de verpakking af, terwijl concurrent Campina het juist wel doet. *Supra brands*: de kaassector is er nog niet uit. Maar één ding: Leerdammer is *experienced*.

2. Andrélon

Gerevitaliseerde zwaan die bijna voor lelijk eendje werd aangezien. Grootste shampoomerk in Nederland is niet Pantène, Elsève of Organics maar Andrélon, genoemd naar een beroemde Nederlandse kapper. 'De kracht van een lokaal merk zit hem deels in historische bekendheid', doceert Kapferer, 'en deels in de betrokkenheid bij het bevredigen van plaatselijke behoeftes.' Internationale shampoos gebruiken topmodellen van de catwalk, Andrélon laat alledaagse vrouwen zien. Nederlandse vrouwen vinden internationale shampoos te dik, te 'conditioner-achtig'. Andrélon houdt daar rekening mee.

Toch dreigde eliminatie. Want: alleen de Nederlandse markt bedienen, dat vond eigenaar Unilever toch niet de moeite. 'Gelukkig modereerde ze net als andere multinationals haar obsessie met globalisering.' *Corporate missives* om de stekker alle lokale merken te trekken zijn getemperd, want er wordt meer aan verdiend dan eerder gedacht. Nu is het verleidelijk zo'n Andrélon volledig uit melken en de verdiensten in wereldwijde merken te investeren. De shampoo heeft toch zulke duurzame banden met consumenten, gebaseerd op traditie en trouw? Waarom dan adverteren? Unilever wist gelukkig beter.

'Andrélon heeft aangetoond dat revitalisatie van een oud lokaal merk zin heeft, mits je het met grote zorg behandelt en tegelijk niet terugschrikt voor vernieuwing. Cosmetica is tenslotte een van de weinige productgroepen waar het A-merk nog sterk staat. De shampooconsument verwacht van distributeurs geen technologische vooruitgang.'



landse Merken Top Vijf

Foto: A. Nathan

'De kracht van een lokaal merk zit hem deels in historische bekendheid en deels in de betrokkenheid bij het bevredigen van plaatselijke behoeftes'



3. Campina

Melkt zichzelf niet uit. Blijft zichzelf uitvinden, van Mona tot Vifit, van kookroom tot nieuwe boter, kaas en melk. Beseft bijvoorbeeld dat de 'moederlijke garantie' van het corporate brand op de verpakking niet genoeg is om winkelmerken van het lijf te houden. 'Campina weet: winkelmerken zijn *value for money*. Ze bieden een 'transactie' aan; een A-merk als Campina moet daarom 'een gift' aanbieden - iets extra's bovenop de basale functionaliteiten van het product.' Dat extra's kan iets materiëls zijn, maar is vaak iets immaterieels. Kapferer noemt de Franse yoghurtdrink Yop. 'Yop symboliseert vrijheid en onbeschaamdheid, terwijl Dan'up niets symboliseert behalve yoghurt-drink. In deze Westerse, overvloedige maatschappij moet het A-merk symbool blijven van vooruitgang, die zij representeert én toegankelijk maakt. Zo blijft zij de stuwende kracht van de productcategorie.' Handelsmerken stuwen niet. Die brengen alleen klonen en verzadigen de markt. Maar als het A-merk blijft segmenteren en zich positioneren, kan zij verzadiging voorkomen. 'Dat doet Campina niet zozeer met communicatie, maar vooral met innovatie - dat tenslotte de bron vormt van nieuwwaarde, verlangen en euforie.' Toch ben je er niet met innovatie alleen. Nieuwe zuivelproducten hebben een levensverwachting van minder dan drie jaar. Ze zijn vaak zeer populair bij een kleine kern van consumenten. Die koopt een hoop producten met nieuwe smaakjes en andere attributen van bijvoorbeeld Yoplait, maar raakt daardoor wel steeds sneller verveeld met dit merk. 'Daarom presenteert Yop alleen de immate-

riële, irrationele aspecten van zijn identiteit.'

Lastige kwestie. Kapferer begrijpt Yop wel, maar vraagt zich af of het gezond is om in je marketing alle banden met het rationele aspect af te kappen. Campina doet dat duidelijk niet.

4. Becel

Zo gaat het altijd: eerst is er het fysieke product. Dat vormt het merk, waarvan de persoonlijkheid vervolgens steeds verder uitstijgt boven het fysieke. 'Uiteindelijk houden veel marketeers zich slechts nog bezig met ontastbare persoonlijkheden en waarden en het beeld van de 'typische' consument.' Terwijl de consument het product nog gewoon afrekenet op concrete, tastbare attributen. Bij Becel weten ze ervan, denkt Kapferer. Becel van Unilever was dertig jaar geleden een margarine met meervoudige onverzadigde vetzuren en lage hoeveelheden zout dat cholesterol en hart- en vaatziekten veronderstelde te verminderen. 'Ondanks deze extreem smalle positionering en ongebruikelijke zoutloze smaak, werd Becel in Europa het op één na best verkochte merk na Planta. Vijftien jaar geleden dachten managers dat het tijd werd voor Becel mayonaise, Becel kaas en Becel melkvervanger. Elke extensie werd een mislukking.' Velen zouden daar gestopt zijn. 'Maar marketing is een experimentele discipline en Becel probeerde juist te leren van alle tegenslagen.' Waarom werkte het gezondheidsvoordeel van Becel niet in andere producten? 'Om erachter te komen of een attribuut onderdeel is van het merk, moet je consumenten vragen of het merk intact blijft zonder dit specifieke attribuut.' Is Perrier met kleine, lichte bubbels nog steeds Perrier? Is een Harley-Davidson zonder motorgeluid nog een Harley-Davidson? Langzaam identificeerden de managers van Becel de zeer specifieke factoren van het merk Becel. Ze leerden de essentie van het merk kennen.

En bouwden langzaam het assortiment weer uit met allerhande dieetoliën en dressings.

5. Dreft

Sinds de fatwa uit 1983 van globalisatie-ayatollah T. Levitt is geen lokaal merk zijn leven meer zeker. Kapferer noemde al Andrélon, maar haalt graag ook Dreft even voor het voetlicht. 'Eigenaar Procter & Gamble volgt een vastberaden strategie waarbij het voor elk segment, in heel Europa, een sterk merk ontwikkelt met steeds hetzelfde product, dezelfde naam, dezelfde verpakking, dezelfde positionering en dezelfde communicatie. Bedenk daarbij dat de Europese wasmiddelenmarkt gesegmenteerd was naar prijs. Dat bood weinig hoop voor waspoeder Dreft.

Dreft was slechts de derde speler op de wasmiddelenmarkt in Nederland en België - met weliswaar de hoogste winstgevendheid voor Procter in Holland, én het leiderschap in zijn segment, én recordhouder marktpenetratie én een reputatie gestoeld op veertig jaar actieve marketingcommunicatie. 'Dreft was gewoon erg geliefd in Nederland. Het sloeg dus nergens op dat merk om zeep te brengen.' Wat dan ook niet gebeurde. Dreft ontwikkelde zich tot *suprabrand* met vloeibare en poedervarianten voor wol, zijde en de gekleurde was. Er is zelfs een babylijn. ☺

Jean-Noël Kapferer is op 4 februari 2003 op het vierde Brand Genetics symposium dat als thema 're-inventing the brand' heeft. Kapferer is auteur van onder meer het internationale standaardwerk *Strategisch Merkmanagement*. In 2001 verscheen van zijn hand het boek *Re-inventing the brand*. Deelnemers aan het symposium ontvangen een gratis exemplaar van de Nederlandse versie van dit boek. Een plaatsbewijs voor deze middag kost € 350 (inclusief boek, exclusief BTW). Meer informatie op www.brandgenetics.nl.