

In zijn jongste boek «Het merk opnieuw uitgevonden» rekent de Franse marketinggoeroe Jean-Noël Kapferer af met de kuddegeest. Terwijl de markt razendsnel verandert, gebeurt het merkenmanagement nog volgens de klassieke Amerikaanse regels. Kapferer stelt een reeks nieuwe regels voor.

Het kameleonmerk

Sterke merken vinden zichzelf opnieuw uit

Tijdens een symposium georganiseerd door het Nederlandse strategische merkenforum Brand Genetics legde professor en marketingconsulent Jean-Noël Kapferer(*) uit hoe een merk anno 2003 relevant kan zijn en trouwe fans kan kweken. Grote merken onderscheiden zich door hun vermogen om een emotionele relatie op te bouwen, wat 'bonding' wordt genoemd. Hun succes schuilt in productexpertise, service, communicatie en vooral ideeën. Want een merk blijft slechts aantrekkelijk als het zichzelf voortdurend in vraag stelt en opnieuw uitvindt.

Kapferer gelooft niet in een enkelvoudig model voor het merk. Diversiteit onder consumenten vraagt om diversiteit in merken. Omdat je nauwelijks nog kunt differentiëren in kwaliteit, verschuift het accent naar de waarden en de visie van het merk. Dit veronderstelt grondig onderzoek naar hoe het merk zich moet aanpassen aan de continu veranderende omgeving. Een merk zonder begrip van de eigen identiteit holt zichzelf voorbij op zoek naar de jongste trend. De kracht van een merk is de consistente verdediging van de eigen waarden en missie.

«In onze gefragmenteerde wereld volstaat het enkelvoudige merk niet langer,» vertelde Jean-Noël Kapferer. «Nike, Renault of Ralph Lauren brengen nicheproducten uit. Op die manier willen zij een grote betrokkenheid stimuleren en merkambassadeurs kweken. Het is hun antwoord op de 'momentconsument' die zich voortdurend uit in een nieuwe gedaante, met almaar wisselende behoeften. Zij beseffen dat het een fantastische impuls geeft, wanneer mensen over merken gaan praten. Ook veel private labels hebben dit begrepen. Daarom lanceren zij nu 'bio' of 'zen' lijnen die zich op specifieke waarden baseren.»

Micromarketing

Volgens Kapferer is het dictaat van de USP (Unique Selling Proposition) verleden tijd. Eén benefit uitspelen volstaat niet meer. Merken moeten al hun toegevoegde waarde exploiteren. Als Peugeot in zijn campagnes niet vertelt dat de auto-onderdelen recycleerbaar zijn, dan is dat wellicht nieuws voor bepaalde online communities. Door de juiste 'trigger' creëer je zo een publiek van actieve fans. Barbie was jarenlang een blond Amerikaans model. L'Oréal stond één visie op schoonheid voor. Nu spelen beide merken in op het multiculturele en tonen zo aan dat ze openstaan voor de gefragmenteerde, hedendaagse samenleving. In dat verband spreekt Kapferer over micromarketing. «Micromarketing vertrekt vanuit een uitgesproken behoefte van de veeleisende, veranderende en verscheiden klant. De grote uitdaging voor het merk bestaat erin om doorheen al die contacten – via een veelvoud van kanalen – toch een eenduidig beeld neer te zetten. How to act, listen, learn as one?,» weet Jean-Noël Kapferer.

Diversiteit onder consumenten vraagt om diversiteit in merken.



Jean-Noël Kapferer:
«Omdat je nauwelijks nog kunt differentiëren in kwaliteit, verschuift het accent naar de waarden en de visie van het merk.»

«Er gaat veel energie verloren wanneer marketeers, trade marketeers en verkopers los van elkaar en ongecontroleerd hun eigen ding doen. Door de veelvoud aan technieken en kanalen verliest men het totaalbeeld van de klant. Ik pleit daarom voor een geïntegreerde 'through the line' communicatiestrategie, die de betrokkenheid van de klant wil stimuleren doorheen de hele waardeketen. Het volstaat niet om de 'shave of voice' te verhogen door meer te adverteren. Mensen zullen zich het merk pas toeëigenen als de relatie met het merk voor hen relevant is.»

Kapferer geloof niet in de 'big bang'. Het echte contact ontstaat in de community, daar waar de klant zich bevindt, waar waarden kunnen worden gedeeld en merken actief beleefd, waar je de 'early adopters' bereikt en opinies helpt vormen. Want wat is een merk anders dan de som van individuele ervaringen? Daarom moeten merken zoveel mogelijk dynamiek brengen in alle facetten van klantenrelatie: 'energize downstream is a priority'. Buitoni bouwde merkbekendheid op in het pizzasegment met speciaal ontworpen pizzawagens. Je kunt de energie verhogen door slimme co-branding, via hyperlinks online, door event marketing, enz.

Nieuwe frontlijnen

Hoe doe je een verzadigde markt groeien? Door te innoveren op alle terreinen: nieuwe kanalen, nieuwe benefits, nieuwe formaten, een nieuw imago. Door aanwezig te zijn in nieuwe plaatsen, door nieuwe situaties en een nieuw gebruik te creëren. Vat de geest van elke nieuwe generatie zoals Coca-Cola dat al sinds 1921 doet. «Merken zullen hun rol als kwaliteitswaarborg blijven spelen. Maar daarnaast verleiden zij de consument door zich voortdurend te vernieuwen, te experimenteren met 'fun' en te diversifiëren,» vindt Jean-Noël Kapferer. «Het is een evenwichtsoefening tussen zekerheid en verandering. Succesvolle merken zoals Mercedes of Nivea blijven verrassen, voegen nieuwe dimensies toe aan hun merkpersoonlijkheid en weten telkens weer nieuwe consumenten te lokken met nieuwe prototypes. Denk aan de Mercedes A of aan de evolutie van Nivea vanuit huidverzorging (Skin Care) naar schoonheidsproducten (Beauty). Zo'n merk gaat nooit vervelen. Er worden

Key facts

- Een merk moet zichzelf voortdurend heruitvinden.
- Er is geen enkelvoudig model voor het merk.
- Diversiteit onder mensen vraagt om diversiteit in merken.
- Merken differentiëren zich in waarden en visie.

«...maar nieuwe frontlijnen geopend. De focus in communicatie ligt op de nieuwe submerken, waardoor het beeld van een dynamisch, modern merk groeit. Ondertussen verzekert het moedermerk de continuïteit.»

Kapferer verwijst naar brede, transversale merken zoals Accor, het groepsmerk achter een waaier van hotelformules (Etap, Ibis, Formule 1, Mercator enz.). Zo'n merk bewijst dat er een antwoord is voor alle consumentenbehoeften. Accor biedt evengoed 'low budget' als 3-sterrenkwaliteit, volgens wat de klant op dat moment verwacht. Kapferer acht het best mogelijk om via Accor 'cross category' klantentrouw op te bouwen bij al wie wil wel eens gebruik maakt van de verschillende formules. Net zoals Danone evengoed inspeelt op behoeften inzake plezier, natuur en gezondheid. Dergelijke merken nemen je de keuze uit handen. Zij bieden alle opties aan en hebben aan alles gedacht.

Doorbreek de sleur

Betekent brand extension nu per definitie meer uniformiteit? Niet noodzakelijk. «Vergelijk het met iemand die telkens verandert van outfit om een andere sport te beoefenen,» weet Kapferer. «Je creëert eerder klantentrouw door vrijheid te geven dan door een keurslijf op te dringen. Kijk naar de verschillende submerken van Nestlé, telkens anders, maar toch altijd herkenbaar. De momentconsument kan er zijn vrijheid in vinden.»

Maar achter de façade schuilt wel een merk met een eigen visie en missie. Dat vergt strategisch management op alle niveaus. Marketeers vragen zich voortdurend af welke waarden essentieel zijn voor het merk en hoeveel ruimte er is voor flexibiliteit. Wat is de consument bereid om te accepteren? Hoe ver kan je gaan zonder de roots te verloochenen? Dat veronderstelt meer investeren in kwalitatief consumentenonderzoek, behoeften identificeren, trends bepalen en anticiperen.

Kapferer roept op om de kuddegeest (het 'merkisme' als ideologie) te doorbreken door af te stappen van de conventies. Nivea evolueerde zo van de notie «caring» (huidverzorging) over «colors that care» (kleurensampoo) tot «I want to be nice» (schoonheidsproducten). «Be yourself» is nu hun frontline naar nieuwe, jonge consumenten. In dat verband is er volgens hem ook een grote rol weggelegd voor lokale merken die van nature dichterbij aanleunen bij de consument.

Trendy bieren

René Groen, marketingdirecteur van Interbrew Nederland, onderschreef een aantal stellingen van Kapferer. Hij wees op het belang van lokale merken, de innovatie via brand extensions en het regelmatig opruimen van de merkidentiteit. «Bier blijft een lokaal



René Groen
(Interbrew Nederland):
«Speel met je merk. Meer 'fun', meer entertainment voor de klant. En altijd jezelf blijven.»

Vol. 28 no. 9
21 mei 2003

gebeuren,» legde hij uit. «De import telt voor hooguit vijf procent van de markt.» Merken moeten zich afvragen welke waarden cultureel relevant zijn en in hoeverre ze ook relevant zijn voor bier. Dat verklaart het verschil in positionering tussen Amstel in Nederland en Jupiler in België, hoewel beide merken zich associëren met mannelijk gedrag. De aanpak in beide landen blijkt niet uitwisselbaar.

Innovatie telt. Bij jongeren gold bier lang als weinig vernieuwend. Als antwoord op de groeiende populariteit van de alcoholpops lanceerden de Nederlandse merken trendy bieren zoals Desperados (Heineken), Dommelsch Ice (Interbrew) en een nieuw submerk van Grolsch. Met de brand extension is Dommelsch erin geslaagd om de biermarkt licht te doen stijgen en marktleider te worden in de bescheiden niche van trendy bieren. Verder lijkt de groei van de alcoholpops nu gestabiliseerd. «Met Dommelsch Ice bereiken wij nu een nieuwe doelgroep. Maar door de introductie is ook de merkbeheerbaarheid van Dommelsch gestegen. En er is geen sprake van kannibalisering,» lichte René Groen toe. Interbrew friste de visuele identiteit van Dommelsch op met een retour naar het oude logo. Dat logo verschijnt nu in de plaats van het hartje uit de 'I love you' campagnes. Het merk is aanwezig in de hot spots van het uitgaansleven. Ook aan entertainment werd gedacht. Zo verschijnt een duikboot van bierkratten (verwijzend naar de tv-spot voor Dommelsch Ice) in de winkel, een 'ice wall' in de IT Club in Amsterdam enz. «Speel met je merk. Merken moeten vernieuwen om routine-aankopen te voorkomen. Meer 'fun', meer entertainment voor de klant. En altijd jezelf blijven,» betoogde René Groen.

Vrijheid



Hans Lagerweij
(Kimberley-Clarke Europe):
«De bron van innovatie is nooit de consument zelf. Het is de creatieve organisatie die de consument moet stimuleren met verfrissende ideeën.»

Kimberley-Clarke, concurrent van Procter & Gamble (Pampers) in luierland, maakte komaf met het verleden. Voor het merk Huggies werden drie nieuwe productlijnen ontwikkeld volgens de groeifasen van de baby: pasgeborene, actieve baby en peuter. Telkens ligt het accent op een andere comfortvoorziening. De rode draad doorheen de communicatie is de vrijheid voor de baby als individu. In de reclame worden geen baby's getoond, maar wel symbolen die de groeifasen oproepen zoals schoentjes, speelgoed enz. Anders dan Pampers dat zich op de moeder focust, vertrekt Huggies van de leefwereld van de baby. Het zet zich daarbij af tegen het traditionele, betuttelende toontje van het merk dat het allemaal beter weet. «Wij hebben geleerd dat zo'n merkinnovatie de bele categorie stimuleert,» weet Hans Lagerweij, European brand manager infant & child care bij Kimberley-Clarke. Die innovatie vergt een grote investering in mensen en middelen op alle niveaus. Technische innovatie is slechts een deelaspect. Ondanks uitgebreid consumentenonderzoek, is de bron van innovatie nooit de consument zelf. Voor hem gaat de technische ontwikkeling namelijk te snel en het ontbreekt hem ook wel eens aan verbeelding. Hij komt niet aanlopen met hapklare ideeën. Het is de creatieve organisatie die de consument moet stimuleren met verfrissende ideeën om de routine te doorbreken en een relatie met het merk op te bouwen.

Erik Verdonck ●

(*) Jean-Noël Kapferer doceert aan de HEC Graduate School of Marketing Strategy in Frankrijk. Hij schreef acht boeken over communicatie en merken. Kapferer is consultant voor verschillende Amerikaanse en Europese bedrijven waaronder Dell, Nestlé en Microsoft.

Les consommateurs et la guerre

Deux études récentes se penchent sur les répercussions de la guerre en Irak sur l'attitude des consommateurs.

La première a été lancée en Belgique par l'agence de communication DDB, en collaboration avec la société Skynet et son département on-line surveys. Elle répond principalement à deux questions: quels achats le consommateur belge envisage-t-il de reporter ou d'anticiper. Entre le 3 et le 11 mars 2003, 3.423 internautes belges, langues, sexes et classes sociales confondus, ont répondu à un questionnaire on-line. Leurs réponses ont été placées sous la loupe de 2 professionnels de la communication: Karen Corrigan, Creative Planner, et Yves Bauduchon, Président de DDB. Ils ont rédigé le rapport (incluant un Management Summary).

L'autre étude est internationale et a été initiée par l'agence internationale de relations publiques Weber Shandwick (Interpublic) et réalisée par KRC Research. Mille habitants de

chaque pays (Grande-Bretagne, France et Allemagne) ont été interrogés par téléphone entre le 11 et le 13 avril, après la dernière phase de la guerre.

L'étude montre que les Etats-Unis et la Grande-Bretagne pourraient perdre certaines de leurs activités européennes équivalant à plusieurs milliards de dollars en raison de l'antipathie à l'égard du rôle de ces deux pays dans le conflit iraquien.

Lorsqu'on leur demande s'ils sont plus ou moins susceptibles d'acheter des produits américains depuis l'intervention en Irak, 17% des consommateurs français répondent être moins susceptibles de procéder à l'achat, contre à peine 1% de consommateurs plus susceptibles de le faire.

Lorsqu'on leur pose la même question pour les produits britanniques, 11% des consommateurs français affirment être moins susceptibles d'acheter anglais, contre 1% de consommateurs plus susceptibles de le faire.

En Allemagne, 13% sont moins susceptibles d'acheter amé-

ricain contre 9% qui le sont plus. 10% des consommateurs allemands sont moins susceptibles d'acheter britannique contre 7% qui le sont plus.

Les consommateurs britanniques partagent dans une certaine mesure le sentiment anti-américain, même si leur gouvernement a participé à l'offensive. 11% des consommateurs britanniques ont déclaré être moins susceptibles d'acheter américain contre 4% qui ont affirmé l'inverse.

Cette étude a révélé que certains consommateurs s'estiment plus susceptibles qu'il y a cinq ans de prendre une décision politique concernant un sujet qui leur tient à coeur. Ainsi, 39% des consommateurs britanniques ont déclaré être plus susceptibles qu'il y a cinq ans de boycotter des produits afin de faire valoir leur opinion, qu'il s'agisse de la guerre en Irak, du travail des enfants ou d'un problème environnemental. Par contre, 29% des consommateurs britanniques ont déclaré être moins susceptibles qu'il y a cinq ans de prendre une telle résolution. ●

Nils Van Dam verlaat Censydiam

Nils van Dam en Censydiam hebben in onderling overleg besloten om hun samenwerking te beëindigen. Van Dam had de leiding van Censydiam België en Frankrijk, maar had een andere visie over de verdere uitbouw van het bedrijf dan oprichter en Jan Callebaut. De voorbije jaren was hij vooral actief op het vlak van brand positioning,



Nils Van Dam.

retail positioning, innovatie en category management. Daarnaast was hij ook verantwoordelijk voor het Europese Knowledge Centre voor shopper research. Van Dam wil zijn expertise verder in de markt aanbieden en onderzoekt op dit ogenblik een aantal concrete opportuniteiten. Hij wordt bij Censydiam opgevolgd door Philip De Wulf die tot nu toe de leiding had van de activiteiten van Censydiam in het Verre Oosten. In het domein category management neemt Dirk van der Beek de taken over.

Nils van Dam (40 jaar) is han-

delsingenieur en werkte bij Unilever en Interbrew alvorens in mei 1999 bij Censydiam van start te gaan. Philip De Wulf (39 jaar) is licentiaat Psychologie. Hij werkte o.m. voor Heineken International, Heineken Nederland en Worldwide Brands Inc. voor hij in dienst trad bij Censydiam. Dirk van der Beek (38 jaar) studeerde Economics & Marketing aan de Wageningen Agricultural University en bekleedde diverse functies bij Campina Melkunie, Nestlé en Riedel Drinks vooraleer hij bij Censydiam kwam. ●

Un team pour l'UER

L'Union Européenne de Radio-Télévision a choisi T.E.A.M. Marketing (Television Event And Media Marketing AG) comme agence exclusive chargée du marketing des droits commerciaux relatifs au concours Eurovision de la chanson. Avec plus de 100 collaborateurs, T.E.A.M., basé à Lucerne en Suisse, propose une gamme complète de services, et est spécialisée dans le marketing et la vente au niveau international de droits commerciaux liés aux programmes de télévision. Partenaire marketing exclusif de

l'UEFA, organe directeur du football européen, pour sa compétition phare, la Ligue des Champions, depuis sa création en 1992, T.E.A.M. est connue et reconnue dans le monde du marketing international. L'accord entre T.E.A.M. et l'UER porte sur 4 ans à partir du concours Eurovision de la chanson de 2004. Dès cette date, les droits commerciaux liés au Concours (notamment pour le parrainage et les droits de télécommunications et de sous-traitance) seront commercialisés de manière centralisée par l'UER,

par l'intermédiaire de T.E.A.M. Marketing. Pour la première fois, une plate-forme de marketing à l'échelle européenne sera disponible dans le secteur des variétés. L'UER et ses membres ont décidé également pour 2004 de changer le format du Concours qui verra un tour de qualification sélectionner les meilleurs concurrents pour la finale du lendemain. Le concours Eurovision de la chanson réalise régulièrement de forts taux d'audience avec 70 millions de téléspectateurs en moyenne en Europe. ●