



JEAN-NOËL KAPFERER: 'A-MERK MOET PRESTIGE BRAND WORDEN'

Het A-merk moet geen 'mass market brand' willen zijn. Nee, het moet een 'mass prestige brand' worden. Inzetten op een innovatieve, luxe premium-propositie waarbij de hoge marges de kleine volumes compenseren. Want op kosten valt niet te concurreren met huismerken, aldus de bekende Franse merkenexpert Jean-Noël Kapferer.

Jean-Noël Kapferer geeft zijn visie in de vijfde editie van zijn boek 'The New Strategic Brand Management', dat in januari 2012 zal verschijnen. In de coulissen van het Grote Merken-debat, georganiseerd door de Belgische nieuws-site RetailDetail onlangs in Edegem (bij Antwerpen), vertelde Kapferer aan Tijdschrift voor Marketing waar het naartoe gaat met A-merken en huismerken.

Consumenten in verzadigde, hoogontwikkelde markten maken een ongekend snel en ingrijpend proces door van sociale en economische verandering. 'De klassieke economische wetten van evenwicht tussen vraag en aanbod gelden straks niet meer', zegt Kapferer. Morgen is er niet meer genoeg voor iedereen. 'We staan aan het begin van een inflatiecyclus, hogere belastingen, brandstofprijzen en kosten voor mobiele telefonie en internet. Dit alles drukt het besteedbare inkomen. Onderzoek in Frankrijk toont aan dat de omzet van dagelijkse consumentengoederen daalt naarmate de brandstofprijs stijgt. In Frankrijk weet 60 procent van de ouders dat hun kinderen het minder goed zullen hebben. Consumenten veranderen, ze passen hun voorkeuren en gedrag aan. Voor sommigen worden milieu-aspecten heel belangrijk, anderen versoberen hun koopgedrag of ze kiezen alleen voor de laagste prijs. Ethische producten, lokale of biologische producten, het zijn allemaal zaken die voor consumenten van belang zijn, maar waar A-merken vooralsnog niet op inspringen. Er is steeds

meer kritiek op de overvloed van gisteren, maar A-merken houden hier geen rekening mee, ze kunnen de consument niet meer volgen.'

Hoe kan dit gebeuren?

'Achter de grote A-merken zitten meestal logge organisaties. Dat is hun zwakte. Ze denken globaal en worden bureaucratisch bestuurd en ze zijn vaak beursgenoteerd, dus geldt vooral de korte termijn. Het ontbreekt veel A-merkfabrikanten ook aan vertrouwen van consumenten, die bijvoorbeeld de duurzaamheidsboodschappen van de A-merken vaak ongeloofwaardig vinden. Huismerken daarentegen staan veel dichterbij de consument. Retailers die zo zijn georganiseerd dat ze korte beslissingslijnen hebben, kunnen van de zwakte van veel A-merken gebruikmaken en de veranderende consument wél goed bedienen. Het risico is beperkt. Gewoon "testing by doing", want de volumes zijn beperkt.'

Maar zijn huismerken geen kopieën van A-merken?

'Merken kopiëren als kwade opzet om de consument te misleiden, is uiteraard verwerpelijk. Maar daar doel ik niet op. Het zijn de merkartikelfabrikanten zelf die elkaar in eerste instantie kopiëren. Maar geen van hen overschrijdt de wet. Neem Pepsi Cola. Een regelrechte kopie van Coca-Cola met twee verschillen: Pepsi is lager geprijsd en heeft een jongere merkidentiteit. Hetzelfde geldt voor BurgerKing en McDonalds; of Apple's iPhone en Samsung's Galaxy. Dat kopiëren blijft binnen de wet. Tenminste, we moeten nog even afwachten wat de uitkomst zal zijn van het juridische conflict tussen Apple en Samsung over de vermeende schending van patenten en ontwerprechten van Apple's iPad door Samsung's Galaxy Tab. De farmaceutische merken zijn vanwege hun langjarige bescherming >

Tekst Pascal Kuipers Beeld Anje Jager

JEAN-NOËL KAPFERER

Jean-Noël Kapferer is professor marketing aan de Parijse managementschool HEC. Hij bekleedt de Pernod-Ricard-leerstoel over het management van prestige-merken. Ook doceert hij 'luxury management' aan universiteiten en business schools in China, Korea en Japan. Kapferer is een wereldwijd expert op het gebied van merken. Hij heeft veel bijgedragen aan de discussie over merkidentiteit, strategisch merkmanagement, merkportfolio's, merkarchitectuur en – meest recent – het managen van prestige en luxe merken. Naast regelmatige publicaties in Amerikaanse, Europese en Aziatische (academische) managementbladen, is Kapferer ook auteur van 15 boeken over merkmanagement, -marketing en -communicatie. Internationale erkenning kregen Kapferers boeken 'Rumours' (1991; over de invloed en het managen van mond-tot-mond informatie en geruchten), 'Re-inventing the Brand' (2001), 'The Luxury Strategy' (2008) en 'The New Strategic Brand Management' (2008). Naast zijn academische werk is Kapferer ook actief als consultant voor toonaangevende internationale bedrijven en is hij een spreker op congressen en seminars.

THE NEW STRATEGIC BRAND MANAGEMENT

De vijfde editie van 'The New Strategic Brand Management' van Jean-Noël Kapferer verschijnt in januari 2012 bij uitgeverij Kogan Page. In deze nieuwe editie schrijft Kapferer over het bouwen van superpremium-merken met onder andere businesscases van Nespresso en Innocent. Ook vraagt hij zich af of de basis waarop merken zijn gebouwd de merkontwikkeling niet blokkeren. En hij analyseert enkele mislukte blue ocean-strategieën om te bepalen of die veelgevoerde blue ocean-benadering wel werkt. Kapferer weet wél dat het halo-effect niet werkt voor mainstreammerken die geüpgrade ranges willen ontwikkelen. In het boek legt hij uit waarom. Hij gaat ook in op het saneren van merken zonder klanten te verliezen en de beweging tussen global en local.

van hun patenten de uitzonderingen op de regel dat geen enkele innovatie kan worden beschermd. Behalve door het ontastbare middel genaamd een "merk".

Hoe omschrijft u dan de relatie tussen A-merk en huismerk?

'A-merken hebben generieke merken nodig. Het versterkt de concurrentie. Tussen A-merken onderling bestaat eigenlijk geen concurrentie. Echte concurrentie vindt plaats tussen systemen, businessmodellen. De opkomst van low cost airlines betekende pas échte concurrentie voor gevestigde luchtvaartmaatschappijen. De "designer" van modemerken Zara is het fotomerk Canon. Zodra de modellen van de grote modehuizen over de catwalk lopen, maakt Canon de opnames en kunnen de designers van Zara aan de slag. Twee weken la-

Noch Nestlé, noch L'Oréal concurreert in het midden van de markt. Zij zullen hun marges niet verlagen om met lagere prijzen aan volume te winnen. Deze fabrikanten behouden hun marges en verkopen waarde. "You are worth it", zoals L'Oréal het ook zegt. Recente pogingen van A-merkleveranciers om via prijsverlagingen meer naar het grote middenveld in de markt op te schuiven, zijn geweigerd door de handel. Want het was een frontale aanval op hun huismerken die nu eenmaal concurreren op prijs. A-merken moeten markten ontwikkelen en minstens 20 procent duurder zijn dan huismerken. Een A-merkleverancier die maar 10 procent duurder wil zijn dan het gemiddelde prijsniveau, bewijst geen geloof te hebben in de eigen innovatiekracht. A-merken zijn geen "mass market brands" meer, maar "mass prestige brands". Luxe proposities die

'Het zijn de merkartikelfabrikanten zélf die elkaar kopiëren.'

ter is de nieuwe kledinglijn van Zara klaar. Geïnspireerd op de foto's van de modehuizen die Canon aanleverde. Een generiek merk als Zara heeft dit als businessmodel met als rol het verspreiden van innovaties en creaties van anderen. In levensmiddelen hebben harddiscounters een ander businessmodel dan service retailers. Huismerken kennen geen innovatie, er komt geen R&D aan te pas. Wél bij A-merken die juist die innovatieve kracht nodig hebben om zich te onderscheiden en voorop te lopen. Echte A-merken belichamen de vooruitgang. Ze moeten hoog gepositioneerd en significant duurder zijn. Hun businessmodel moet op innovatie en exclusiviteit zijn gericht, met als rol rechtvaardiging van de hoge prijs. Maar je kunt je afvragen of vooruitgang wel bestaat als deze niet door iedereen gedeeld kan worden. Daar ligt de rol van generieke merken en huismerken. Ze verspreiden A-merkinnovatie tegen een betaalbare prijs. Zo democratiseren ze als het ware innovatie. Retailers moeten we ook niet langer "distributeurs" noemen, een logistieke term. Nee, het zijn herverdelers. Met hun huismerken herverdelen ze de koopkracht. Zeker nu die zo onder druk staat.'

Betekent dit dat multinationals als Nestlé of L'Oréal hun businessmodellen moeten aanpassen?

'De productiefaciliteiten van A-merken in Europa zijn allemaal op Europese schaal, zo verkrijgen ze volume. Vandaar ook dat private labels veel beter in staat zijn om op lokale trends in te haken.

kleine volumes compenseren met hoge marges en veel investeren in R&D en marketing. L'Oréal en Unilever investeren bijna 31 procent van hun omzet in marketing. Procter & Gamble 11 procent en Coca-Cola ruim 8 procent.'

Houdt deze verandering ook in dat A-merkleveranciers zich verre moeten houden van het produceren van huismerken?

'Inderdaad. Tenzij ze een aparte fabriek bouwen en zich volledig op een kostenefficiënte operatie richten. Uitsluitend bedoeld voor huismerken en zonder enige vorm van marketing.'

Wat betekent dit voor de schappositie van A-merken?

'De schappositie van A-merken staat onder druk door discountmerken en huismerken. Huismerken zijn echte push-producten. Hoe meer ervan in het schap staan, des te meer ervan wordt verkocht. Het aanbod is altijd iets groter dan de vraag. Maar wat voegt het almaal uitbreiden van huismerkranges toe? Het hangt af van de retailer en de categorie. Er wordt veel schapruimte verspild door een oververtegenwoordiging van huismerken. Dit wil niet zeggen dat A-merken meer ruimte moeten krijgen. Bij een betere verdeling kunnen ook regionale producten meer ruimte krijgen. Zoals Corsica Cola, of de speciale tomaatjes van de Bretonse coöperatie Saveol. Of thematische huismerken, zoals regionale producten. Of vergeten recepten. Zulke huismerken hebben geen A-merkreferentie en zijn dus geen

‘Merkbewustzijn is niet langer het wondermiddel dat het ooit was.’

prijsofferingen. Op dat moment worden huismerken échte merken. De handel moet dit alles opnieuw bedenken en niet zonder meer alle beschikbare ruimte aan A-merken toebeden. En A-merken moeten hun status waarmaken en zichtbaar worden voor de klant. In Vivo BVA, een bureau gespecialiseerd in analyse van klantgedrag, constateert dat een product gemiddeld welgeteld één seconde heeft om op te vallen in het schap. In 2010 onderzocht dit bureau 25 productintroducties. Bijna driekwart van die nieuwe producten werd niet waargenomen. Er is een zichtbaarheidsprobleem voor producten in de winkels. Door een ontwikkeling als efficiënt consumer response (ECR, red.) is de efficiency van het systeem weliswaar verbeterd, maar als de consument de artikelen niet waarneemt, gaat het alsnog mis. Een grote meerderheid van de consumenten gaf ook aan dat die nieuwe producten niet innovatief waren. De perceptie van de klant: er is weinig innovatie in het schap. Maar driekwart van de consumenten geeft wél aan juist in winkels innovaties te willen zien. Als er geen vernieuwingen zijn, kun je net zo goed via internet kopen, aldus die consumenten.’

In de jaren '90 van de vorige eeuw is met ECR een begin gemaakt met vraaggestuurde businessmodellen. Tegenwoordig is op basis van mobiel internet de macht van de consument alleen maar groter geworden. Is er een verband tussen deze twee voorbeelden?

‘ECR ging vooral om het optimaliseren van de productie- en distributieketen tot en met het schap. Meer efficiency om die halve procentpunt margeverbetering te realiseren. In FMCG gaat het om grote volumes, dus de besparingen waren aanzienlijk. “Lean management” is van waarde, maar het betekent geen verandering van het businessmodel. Het is puur het optimaliseren van het bestaande systeem. Tegenwoordig is marketing niet langer het exclusieve domein van marketeers. Ze krijgen concurrentie van consumenten die elkaar – peer-to-peer – informeren. Bijvoorbeeld via een site als Tripadvisor waarop ze met elkaar hun ervaringen bespreken. Er bestaan sites waar je met je smartphone een code kunt scannen, waarna je alle prijzen ontvangt van het betreffende product binnen een straal van enkele kilometers. Het geeft de consument het besef van de prijzen in verschillende winkels. Een machtig middel, waar retailers en merkartikelfabrikanten rekening mee moeten houden. Voor fabrikanten creëert dit de noodzaak om de toegevoegde waarde van het merkartikel te objectiveren.’

Hoe?

‘Objectieve rankings zijn, net als mobiel internet en sociale media, van levensbelang voor merken in prijstransparante markten. Neem de ranglijst van Robert Parker die elk jaar de wijnen van verschillende herkomsten en jaren beoordeelt. Een zeer gerespecteerde ranglijst. Net zoals de Shanghai Ranking, die wereldwijd alle universiteiten beoordeelt. Zulke ranglijsten worden blind gemaakt. Dus objectief en zonder de invloed van merkcommunicatie. Merkeigenaren zullen hun systeem moeten aanpassen om een betere plaats in zulke ranglijsten te bemachtigen. A-merken moeten substantieel concurrentieel voordeel creëren en zijn daarom veel meer gericht op R&D.’

Maar wordt de positie van die objectieve rankings ook niet bedreigd door mobiel internet en social media?

‘Nee, integendeel zelfs. De macht van die rankings is dankzij het internet en de media juist enorm toegenomen. Iedereen kan nu via het web die rankings raadplegen. Je kunt met Robert Parker van mening verschillen over de kwaliteit van een bepaalde wijn, maar jij bent dan slechts een individu terwijl Robert Parker zich een merkstatus heeft verworven als de expert die de kwaliteit van wijn beoordeelt. Hetzelfde geldt voor de Michelin Gids. Via allerlei sociale media en sites kun je erachter komen hoeveel consumenten dit of dat restaurant goed is bevallen. Door de sfeer, de muziek, de service of omdat ze wellicht in een goed humeur waren. Maar de Michelin Gids vertelt slechts één verhaal: de beoordeling van restaurants door experts die al in zoveel restaurants zijn geweest en vaak ook zelf een restaurant hebben gehad. Het is een oordeel gebaseerd op erkende expertise.’

Verliezen marketeers niet de controle over het merk, nu consumenten over hun merken en de merken van de concurrentie meepraten?

‘Merkbewustzijn is niet langer het wondermiddel van vroeger, merken worden zelfs gesteund door het internet. Zo heeft de Koreaanse autofabrikant Kia veel baat gehad bij meerdere p2p-sites waar Kia-rijders met elkaar bespraken hoe tevreden ze waren over hun auto. Kia haalde er zelfs de voorpagina van BusinessWeek mee. Bovendien zijn het de A-merken zelf die verkopen op basis van emotie. Ze bouwen zelf een community en zoeken prospects en klanten zo op.’ ●