

'ER IS HIER VEEL MERKARMOEDE'

Veel bedrijven worstelen met hun merken, zegt Andy Mosmans, directeur van de Ara Groep en kerndocent bij de postdoctorale leergang Merkmanagement. **MERKEN**

In mei van dit jaar schreef Andy Mosmans er nog een stuk over in Adformatie: 'Sterke merken in tien C's', in aanvulling op de toen net verschenen publicatie 'Merkoriëntatie als succesrecept' van Swocc, waarin op basis van onderzoek onder de 500 grootste Nederlandse bedrijven uit de doeken wordt gedaan dat bedrijven die sterk merkgeoriënteerd zijn, substantieel meer omzet, winst en groei realiseren dan bedrijven die dat minder zijn. Sterke merken beschikken over meer energie, fungeren als een magneet en zijn op hun geheel eigen manier 'onderweg en in beweging', betoogde Mosmans. En vervolgens gaf hij tien dimensies, allemaal beginnend met de letter c – concept, context, cause, et cetera – waarmee je de mate kunt analyseren waarin een merk 'aan' staat. Als kerndocent is Mosmans – zelf een discipel van Giep Franzen, marketeer, emeritus hoogleraar Commerciële Communicatie, medeoprichter van reclamebureau FHV BBDO en zo ongeveer de grondlegger van het merkdenken in Nederland – inhoudelijk verantwoordelijk voor de postdoctorale leergang Merkmanagement van de Academie voor Management en de Rijksuniversiteit

ANDY MOSMANS

Na zijn studie Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam bekleedde Andy Mosmans (44) internationale marketingfuncties bij Philips Consumer Electronics. In 1993 stapte hij over naar reclamebureau FHV/BBDO, waar hij ruim tien jaar zou blijven. Eerst was hij international accountdirector/strategy director, daarna mt-lid en uiteindelijk co-ceo van FHV Group. In 2005 werd hij directeur/cmo van Ara Groep in Rotterdam, zijn geboortestad.

Groningen. Deze opleiding is z'n 31ste leergang ingegaan. Honderden mensen hebben hem gevolgd en kregen het merkdenken met de paplepel ingegoten. Mosmans noemt trots namen als die van merkenspecialist en brand consultant Willy de Graaff en ID&T-medeoprichter en directeur Duncan Stutterheim, die volgens Mosmans aan de opleiding begon zonder ooit een diploma te hebben gehaald – 'Hij kwam in zijn Porsche voorrijden, ik vroeg hem: Waarom wil je deze opleiding doen, dat heb jij toch niet nodig, als succesvol ondernemer? Na het behalen van het diploma zei Duncan: "Nu pas begrijp ik waarom ik eigenlijk zo succesvol ben, ik kan het beter verwoorden en ook analyseren waarom sommige dingen helemaal niet gelukt zijn". De vele boeken en publicaties van merkspecialisten, het Swocc, de opleidingen die er zijn – zoals ook de brandmanagementopleidingen van Eurib en SRM – het mag kennelijk allemaal niet baten. Mosmans maakt zich zorgen over Het Merk.

Wat is het probleem?

'Op een enorme community van mensen die met merken, marketing en communicatie bezig zijn, zijn er nog maar een paar honderd in mijn ogen ontzettend goed geïnformeerd hoe je dat moet doen. Het is net als met reclame: heel veel mensen kunnen erover praten, maar de vraag is natuurlijk: hoe doe je het écht goed. Weet je wat de totale waarde is van de top-100 sterkste merken? Duizend miljard dollar. In Nederland staat bijvoorbeeld Zwitserleven op de balans voor om en nabij 350 miljoen euro. Sterke merken zijn echt een activum, die bouwen waarde in zichzelf op. Om die verantwoordelijkheid aan iemand te geven en te zeg-

gen: ga jij dat merk maar managen, dat is nogal wat.

'Giep Franzen zei altijd: "Er wordt en is veel geschreven over merken, maar niemand leest het." Ik wil het stokje een beetje van hem overnemen en mensen handvatten geven om zich te verdiepen in merkmanagement, omdat ze zich onvoldoende realiseren hoe belangrijk sterke merken zijn voor het succes van ondernemingen.'

Kun je voorbeelden geven van slecht merkmanagement in Nederland?

'In de opleiding behandelen we het merk echt als een *concept that drives the business*. We hebben het zowel over merkcommunicatie als over merkinnovatie, merkgedrag, merkportfoliobleid, merkdesign, et cetera. In brede zin hebben sterke merken hun werking en zorgen voor meer marge, omzet en winst. Ze helpen mensen kiezen. In een wereld van teveel. Als consument, maar ook als manager.

'Hoeveel merken hebben nu werkelijk een goed gedefinieerde merkidentiteit, merkpositionering en merkconcept? Ook een groot euvel is dat merken in toenemende mate portfolio's hebben, meerdere merken. Vaak is dat in de loop der tijd ontstaan, bijvoorbeeld door acquisities. Ik zie veel bedrijven worstelen met hun portfolio: moet je een monobrand worden, een *endorsed* strategie volgen of een multibrand-strategie? Veel merkeigenaren/bedrijven tenderen naar het terugbrengen tot één merk. Maar dat is vaak geredeneerd vanuit kostenoverwegingen en heeft niks te maken met de opbrengsten die een sterk merk genereert. Als je echt een sterk merk hebt, of meerdere, dan is er niets op tegen om die te laten bestaan.'



‘VEEL MERKEN LIJKEN AAN ALZHEIMER TE LIJDEN, OF ZELFS AAN SCHIZOFRENIE’



> grootste merk van FrieslandCampina geworden. Een light zuiveldrinkje. Daar zit een sterke definitie in vanuit “het mooiste gewicht is evenwicht”. Een diep inzicht want de mens is sinds mensenheugenis op zoek naar evenwicht, balans in het leven, in zijn lichaam, gezondheid. Dat is landurig onderscheidend en relevant neergezet.’

Waar is het gebrek aan merkenkennis het grootst? Bij de adverteerders of bij hun adviseurs?

‘Het woord adverteerder is een beetje onderwets. Want dan lijkt het net alsof alleen mensen die met reclame bezig zijn aan merkmanagement doen. Ik kan me weinig reclame van Apple herinneren, noch van Starbucks of Google. En dat zijn nu net voorbeelden van de sterkste merken ter wereld. Merkdenken heeft weinig met reclame te maken. Reclame is wel een uitdrukkingvorm van een merk, maar het heeft veel meer van doen met het kiezen van een concept that drives the business: een fundamentele opvatting over hoe je in business wilt staan. Die rondetafeldebat in Adformatie van vorige week over merkdenken in het digitale tijdperk toonde een smalle kijk op merken. Het ging over merken als communicatieconcept en nog smaller werd de vraag gesteld: moeten thema en activatie op elkaar aansluiten? Ik zeg: alles is activatie. Merken zijn ideeën die geactiveerd worden door symboliek, design, communicatie en bovenal gedrag. Een sterk merk, merk je! In alles. Alles moet merkwaardig zijn. Zo is Hema altijd Hema, Apple altijd Apple, Ikea altijd Ikea.’

De geijkte voorbeelden.

‘Ja. Veel merken komen niet verder dan op-

merkelijke reclame en vaak is dat zelfs niet het geval en veranderen ze continu. Hoe kunnen consumenten daarmee dan een band ontwikkelen? Sterke merken lijken op niemand en zijn zowel constant in hun essentie als veranderlijk via innovatie en creatie. Ook reclamebureaus hebben vaak een te oppervlakkige en te vaak veranderende opvatting over merken. Ze doen er goed aan hun creatieve en conceptuele competenties breder in te zetten. Daar is namelijk veel behoefte aan. En ook aan het ontwikkelen en beheren van een merkgeheugen. Veel merken lijken aan Alzheimer te lijden. Of zelfs aan schizofrenie. Ik zeg wel eens: *identity is destiny*. Hoe beter je de identiteit van een merk kunt benoemen, hoe meer je ook grip hebt op je toekomst. Te weinig bedrijven gebruiken merkidentiteitsmodellen, men kent het bestaan ervan veelal niet eens. En als ze ze wel gebruiken, dan doen ze dat zeer oppervlakkig. Men rommelt maar wat aan.’

Kom eens met concrete voorbeelden.

‘Laat ik de financiële dienstverleners, de banken, nemen. Daar is sprake van een continue zoektocht: wie zijn we nu eigenlijk, hoe kunnen we onszelf tot uitdrukking brengen, en dan eigenlijk alleen maar: hoe kunnen we andere reclame maken.’

Dat komt omdat ze hun ondeugdelijke producten niet willen of kunnen vervangen door deugdelijke.

‘Maar ook omdat ze geen ideeën hebben van waaruit ze misschien een andere inslag zouden kunnen kiezen. Een schaars voorbeeld is Zwitserleven [met Mosmans eigen Ara als reclamebureau, AP]: dat heeft continu een opvatting over zichzelf die anders is dan anderen.’

‘Het Zwitserlevengevoel’ is puur consistente reclame.

‘De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dat inderdaad zeer sterk door reclame gedreven is geweest. De uitdaging voor Zwitserleven is om dat verder te internaliseren en er hun voordeel mee te doen. Maar het heeft wel gewerkt. Een ander goed voorbeeld is een concept als Triodos Bank, dat goed verbonden is met de omgeving en goed gesignaleerd heeft dat duurzaamheid een belangrijk aspect is.’

De waarde van het merk Zwitserleven staat op de balans van het bedrijf. Wordt Ara beloond voor (een deel van) de waarde die is gecreëerd? Of is het hier ook: uurtje-factuurtje?

‘Dat hadden we destijds kunnen afspreken, maar dat is helaas niet gebeurd. Mijn ervaring in het algemeen is dat klanten het te veel gedoe vinden en te complex om met elkaar goede afspraken te maken. Er zijn niet zoveel bedrijven die de waarde van hun merk hebben becijferd. Het meten kost ook geld, en wie moet dat betalen is dan de vraag. Het toekomstige businessmodel is wel een belangrijk vraagstuk voor de reclame-industrie.’

Mosmans werkt nu vijf jaar bij Ara Groep. De laatste vraag kreeg hij per mail: Waarom heeft hij van Ara niet ‘het ministerie van de reclame’ gemaakt, zoals FHV was in haar mede door Giep geïnitieerde wetenschappelijke gloriejaren? Zijn antwoord, per mail:

‘Net als voor elk merk is het voor bureau-merken de kunst om enerzijds te veranderen maar anderzijds juist niet. Ook bureau-merken moeten een geheugen ontwikkelen vanuit hun oorsprong, achtergrond, ontstaansgeschiedenis et cetera. Aan sterke bureau-merken zijn mensmerken ondergeschikt.

Het gaat om de tent en niet om de vent. Natuurlijk is er wel een wisselwerking en heeft de ene persoon meer invloed dan de ander. Maar FHV en Ara zijn op deze manier dus niet met elkaar te vergelijken. En dat moet juist ook niet. Ook al heeft Giep bij beide bureaus in het begin een rol gespeeld. FHV is in de jaren ‘60 in Amsterdam geconcipeerd, Ara in de jaren ‘70 in Rotterdam. FHV is altijd meer onderzoekend, intellectueel en mogelijk zelfs als een ministerie geweest, Ara meer ondernemend, resultaatgericht en als een werkplaats.

‘Ook naar de toekomst wil Ara als een merkwerkplaats zijn, waar in de traditie van bijvoorbeeld Bauhaus heel verschillende talenten en vakmensen komen en gaan om geïntegreerd “samen te merken” aan ondernemingssucces. Het merk als “Gesamtkunstwerk”. In die zin heel Rotterdams: hand in hand. In een open platform, verbonden met de wereld en bevolkt door veel nationaliteiten net zoals de “World Port. World City” Rotterdam zelf.’

