

Op zoek naar een eigen merkenbeleid

foto: Reinier Gerritsen





Lumiance, de Haarlemse producent van armaturen, mag dan al jaren onderdeel zijn van een internationaal concern, directeur Michel Krechting wil zijn bedrijf zoveel mogelijk leiden als een zelfstandige onderneming. Design is daarbij een belangrijk middel.

door Marc Vlemmings

De moeder van Lumiance, Sylvania Lighting International, voert een single brand policy in de landen waar het actief is. Per land wordt bekeken welk armaturenmerk er het bekendst is. Onder dat merk worden vervolgens de armaturen van alle dochterbedrijven verkocht. Dit houdt in dat armaturen van Lumiance in landen als Groot-Brittannië, Duitsland en Frankrijk worden verkocht onder de naam Concord, een andere producent van armaturen in SLI-groep. Concord-armaturen dragen daarentegen in de Benelux, Scandinavië en Zuid-Europa de naam Lumiance.

Lumiance is dus niet in staat om helemaal autonoom een merkbeleid te voeren, wat Krechting jammer vindt. 'Daar komt bij dat ons moederbedrijf de verkooporganisaties heeft losgekoppeld van competence centres als Lumiance en Concord. Zij moeten hun aandacht verdelen tussen het verkopen van lampen en armaturen. Dat is niet hetzelfde. Bij armaturen gaat het om duurzaamheid, installatiegemak, lichtrendement en veiligheid. Het verkopen van lampen is vaak een prijzenslag, zeker waar het gaat om gloeilampen.' Krechting is er alles aan gelegen om de eigen identiteit van het merk Lumiance te versterken. 'Dat doen we door het maken van goede catalogi, want dat is in de verlichtingsbranche een belangrijke drager van een identiteit. Daarnaast ontwerpen we zelf beursstands en displays om nieuwe producten te demonstreren.'

Spilfunctie

Nu de verkooporganisatie is afgescheiden, heeft Lumiance niet meer het laatste woord als het gaat om de communicatie. Krechting moet zijn ideeën hierover eerst 'verkopen' aan de salesorganisatie. 'We kunnen een voorstel aanbieden, maar het niet afdwingen.' Hij lijkt niet helemaal gelukkig met deze situatie, omdat hij vindt dat men bij Lumiance het beste weet hoe de identiteit van het bedrijf en de producten gecommuniceerd moet worden. 'Onze producten kenmerken zich door een goede prijs/kwaliteitsverhouding en een innemende vormgeving', antwoordt Krechting op de vraag hoe hij de identiteit van Lumiance omschrijft. 'We zijn niet de spraakmakers op het gebied van zeer exclusieve ontwerpen. Dat is iets wat niet speelt in het segment van de projectmarkt waarin wij actief zijn. Daar kijkt men eerder naar aspecten als de lichtopbrengst en het installatiegemak. Men hecht wel waarde aan vormgeving, maar deze mag niet al te expressionistisch zijn. Onze armaturen moeten harmoniëren in representatieve ruimtes.'

Aandacht voor het milieu speelt een belangrijke rol in het designbeleid van Lumiance. Bepaalde materialen gebruikt Lumiance niet meer en men probeert constant het lichtrendement van de producten te verbeteren. In dat laatste zit volgens Krechting de grootste

winst, want de milieubelasting van een armatuur wordt voor 98% bepaald door het energieverbruik gedurende zijn functionele leven. In de communicatie draagt Lumiance die milieu-aspecten echter nauwelijks uit. Krechting verwacht namelijk dat veel van de maatregelen die zijn bedrijf heeft genomen, binnenkort wettelijk verplicht worden gesteld. Lumiance zal zich dan op dat gebied niet meer van zijn concurrenten kunnen onderscheiden.

Lumiance positioneert zich met zijn armaturen in het middengebied van de projectmarkt en het segment daaronder. De armaturen van Concord, die in de Benelux dus het merk Lumiance dragen, horen in de top van de markt thuis. Dat kan leiden misverstanden over het merk, want men zou kunnen denken dat Lumiance alleen nog maar producten in het hogere segment aanbiedt. Het omgekeerde gebeurde in Engeland, waar Concord armaturen van Lumiance ging aanbieden die veel lager geprijsd zijn. Krechting realiseert zich dat het verwarring kan oproepen, maar hij stelt: 'Het hoeft geen afbreuk te doen aan het merk. Wel schept het de verplichting voor de verkooporganisatie om zo'n verandering in het merkenbeleid goed te laten verlopen. Men zal de verkopers moeten trainen, zodat ze begrijpen wat ze verkopen', zegt Krechting, die laat doorschemeren dat nog niet alle verkooporganisaties dit helemaal door hebben. Onderling stemmen Lumiance en Concord wel af wat ze gaan doen om het totale productpakket coherent op te bouwen. De marketingafdeling van Lumiance heeft een spilfunctie binnen het bedrijf, omdat zij aan de ene kant met de afdeling productontwikkeling bepaalt welke producten gemaakt moeten worden en aan de andere kant de producten aanbiedt aan de verkooporganisatie.

'Dat laatste gebeurt onder verantwoordelijkheid van de afdeling sales-support', merkt Krechting op. 'Marketing spreekt ook met de verkooporganisatie af welke promotionele acties er voor de producten gevoerd worden en zij traint de sales mensen.'

Levenscycli

Tegenover het verlies aan autonomie en een voortdurende strijd om de identiteit - Lumiance maakt nu eenmaal deel uit van een groot verlichtingsconcern - staan volgens Krechting ook voordelen. 'We hebben snel toegang tot ontwikkelingen op gebied van lampen en we kunnen op onze beurt advies geven over het ontwerp van die lampen.'

Lumiance heeft bijvoorbeeld bijgedragen aan de ontwikkeling van een Sylvania-halogenelamp die zonder transformator kan worden toegepast. 'Voor die lamp hebben wij het spiegeloptiek ontworpen. Dit is bij uitstek een technologisch product, maar wij hebben er de uitstraling van een klein sieraad aan gegeven. Zo'n lamp heeft een

hoge prijs, die je kunt verantwoorden door de aandacht voor de uiterlijke vormgeving.' Krechting noemt nog een voordeel. 'Omdat we zo nauw bij de ontwikkeling betrokken waren, konden we in heel korte termijn armaturen voor deze lamp ontwikkelen.' Sinds een jaar worden er bij Lumiance armaturen ontwikkeld voor de consumentenmarkt. Die worden echter niet onder de merknaam Lumiance uitgebracht, maar als Sylvania Collection. Een van de eerste producten is de Cameleo, een kunststof tafellamp. Deze lamp is ontworpen voor de energiezuinige PL-lamp en wordt geleverd met vijf kleurfolies waarmee men de lichtkleur kan veranderen. De activiteiten op de consumentenmarkt hebben in Haarlem geleid tot een forse verandering in het denken over verlichting, want de verschillen tussen deze markt en projectmarkt zijn enorm. 'In de projectmarkt spreek je over economische levenscycli voor armaturen van tussen de vijf en zeven jaar', geeft Krechting aan. 'In de consumentenmarkt verandert het beeld wel tweemaal per jaar.'

'Onze armaturen moeten harmoniëren in representatieve ruimtes'

Krechting wil dat de armaturen uit de Sylvania Collection zich wat hun vormgeving betreft duidelijk onderscheiden van de Lumiance-producten. 'In de opstartfase zijn een paar Lumiance-armaturen uitgebracht onder de naam Sylvania, maar dat is geen succes gebleken. We gaan voor het merk Sylvania daarom een eigen lijn ontwikkelen.'

Voorlopig wordt dat gedaan door hetzelfde team dat de Lumiance-producten ontwikkelt, maar Krechting sluit niet uit dat er in Haarlem een tweede ontwikkelingsafdeling wordt gevormd.

ISO-9001

Lumiance, dat 50 medewerkers in eigen dienst heeft en minstens het vijfvoudige voor zich laat werken bij andere bedrijven, geldt als een typische 'kop-staart onderneming'. Marketing, productontwikkeling, waaronder vormgeving, en verkoop worden zelf gedaan, productie en assemblage worden uitbesteed. Door werk uit te besteden is Lumiance niet gebonden aan bepaalde productiemethodes of materialen. Tegenover deze flexibiliteit staat dat er hoge eisen worden gesteld aan de communicatie met toeleveranciers. Dat leverde in het verleden wel eens problemen op, zeker wanneer deze zich in het buitenland bevonden, maar sinds een paar jaar werkt Lumiance aan de hand van ISO-9001 procedures die zijn vastgelegd in het handboek waarin alle stappen in de productontwikkeling beschreven zijn.

'Sinds we op deze manier werken is de doorlooptijd van de productontwikkeling drastisch verminderd', zegt Krechting. 'Als een briefing is geformaliseerd wordt ze niet meer gewijzigd. Bij de ontwikkeling van nieuwe producten werken we tegenwoordig in multidisciplinaire projectteams, waarin behalve ontwerpers ook mensen van inkoop, productie en logistiek zitten. Omdat zij er vanaf het begin bij betrokken zijn, wordt het eindresultaat door allen gedragen.'

Lumiance in het kort

Lumiance is in zijn 60-jarig bestaan diverse malen van eigenaar gewisseld. Het bedrijf is onderdeel geweest van de Technische Unie, een dochter van het Ogem-concern. Toen dit ten onder ging, is Lumiance verkocht aan de Engelse Rotaflex-groep, waar de armaturenproducenten Linolite en Concord bij hoorden. In de jaren '80 werd het onderdeel van het Amerikaanse GTE. GTE bezat al de lampenproducent Sylvania America. Het wilde met Lumiance en de andere armaturenproducenten uit de Rotaflexgroep een wereldspeler worden op gebied van verlichting. Begin jaren '90 veranderde GTE zijn beleid en verkocht een deel van de verlichtingsdivisie, waaronder Lumiance, aan Sylvania Lighting International (SLI). Onlangs is SLI overgenomen door Chicago Miniature Lamp. Bij SLI werken ongeveer 5.000 mensen en het concern maakt een omzet van 1 miljard gulden. Per jaar brengt Lumiance tussen de 10 en 13 armaturen op de markt.

Voordat Krechting aantrad bij Lumiance - hij begon zes jaar geleden als hoofd productontwikkeling en adjunct-directeur - werkte het bedrijf regelmatig samen met externe ontwerp bureaus en ontwerpers. Maar daaruit zijn bijna nooit succesvolle producten voortgekomen. Dat wijt Krechting niet aan de kwaliteiten van deze ontwerpers. 'Het lag veeleer aan de aansturing vanuit Lumiance: er werden voortdurend wijzigingen aangebracht in de briefing. Als er één ding dodelijk is in productontwikkeling is het dat wel', merkt Krechting op.

Momenteel werkt Lumiance op bescheiden schaal samen met ontwerp bureau Neonis om ideeën voor de consumentenmarkt te ontwikkelen. 'Neonis zal zelf geen producten ontwerpen, maar gaat ons voorstellen voor nieuwe producten leveren. Ze hebben namelijk meer kennis op gebied van trends in de woninginrichting dan wij.'

De huisstijl, de verpakkingen en de catalogi van Lumiance worden al sinds jaar en dag vormgegeven door BRS Premsela Vonk. De huisstijl draagt voor een belangrijk deel bij aan de identiteit van het bedrijf, meent Krechting. 'De kracht van Lumiance zit in de consistentie en samenhang van productvormgeving en de creatie van catalogi, verpakkingen en promotiemateriaal. Ook onze huisvesting draagt er in zeker mate aan bij. Het gebouw van architect Mart van Schijndel laat zien dat wij belang hechten aan de kwaliteit van de werkomgeving.'

In het verleden deed Lumiance vaker van zich spreken met opmerkelijke activiteiten dan tegenwoordig. Door de jaarlijkse Lumiance-lezingen over design, theatervoorstellingen en een serie bijzondere relatiegeschenken heeft het bedrijf een tamelijk grote naamsbekendheid verkregen onder interieurarchitecten en andere ontwerpers. Daar is door de vele wisselingen van eigenaar een beetje de klad in gekomen. Michel Krechting wil de draad weer oppakken, want de typische communicatie heeft haar vruchten afgeworpen. 'Dat er dit jaar geen Lumiance-lezing is georganiseerd heeft alleen te maken met afzeggingen van sprekers. We gaan er zeker mee door.' ■