

Jeroen Cremer, Frank Haveman & Richard Otto

# MERKDISRUPTIE

Dit boek is een uitgave van Tens Media BV

© 2019 Tens Media BV Hilversum  
(Jeroen Cremer, Frank Haveman en Richard Otto)

In opdracht van Brand Happening  
[www.brandhappening.nl](http://www.brandhappening.nl)

Vormgeving cover: Arejay Graphics  
Druk: EZbook.nl

ISBN 9789082873818  
NUR 802

Dit boek is gedrukt op chloorvrij gebleekt, FSC-gecertificeerd en verouderingsbestendig papier en is volledig geproduceerd in Nederland, waardoor onnodig milieuverontreinigend transport is vermeden. Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit boek mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt. In enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en/of uitgever. Tens Media heeft niet bij alle afbeeldingen de rechthebbenden kunnen traceren. Zij kunnen desgewenst contact opnemen met de uitgever.

The background features several concentric, light pink circles centered on the page. A thick, dark pink diagonal slash is positioned across the center, overlapping the text and the circles.

# MERK DISRUPTIE

Over 100 merken die gaan verdwijnen,  
de 15 megatrends die dit veroorzaken en  
1 strategie om de ondergang te voorkomen



‘You can’t stop  
the waves  
from coming,  
but you can  
learn how to  
surf them.’

---

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>9</b>
<b>1. UNIVERSELE FACTOREN</b>	
1.1 Vijf universele factoren	15
1.1.1 Universele factor 1: Tapijtdenken	16
1.1.2 Universele factor 2: Onvoldoende merkoriëntatie	19
1.1.3 Universele factor 3: Probleemmerken	21
1.1.4 Universele factor 4: Gebrekkige zelfkennis	28
1.1.5 Universele factor 5: Instabiel management	31
<b>2. ECONOMISCHE DISRUPTIE</b>	<b>35</b>
2.1 Economische Megatrend 1: Angelsaksisch kapitalisme	36
2.1.1 Angelsaksisch kapitalisme	38
2.2 Economische Megatrend 2: Radicaal kapitalisme	42
<i>Column 1:</i> Lodewijk van der Peet over Marktplaats	50
2.3 Economische Megatrend 3: Technologische revolutie	51
2.3.1 Technologische Megatrend (3A): Infobot	52
<i>Column 2:</i> Tony de Bree over ABN AMRO	58
<i>Column 3:</i> Cor Molenaar over Airmiles	60
<i>Column 4:</i> Bert van der Veer over omroepen	63
<i>Column 5:</i> Rens Muller over Metro	64
2.3.2 Technologische Megatrend (3B): retro versus futurum	65
2.3.3 Technologische Megatrend (3C): Duurzaamheid	69
<i>Column 6:</i> Gerben Busch over Alliander	72
2.4 Economische Megatrend 4: Globalisering	73
<i>Column 7:</i> Aart Lensink over Eredivisie	75
2.5 Economische Megatrend 5: Monobestuur	76

---

<b>3.</b>	<b>SEKSUELE DISRUPTIE</b>	<b>83</b>
3.1	Seksuele Megatrend 6: De Metroseksueel	85
3.1.1	Pose-acteren	89
	<i>Column 8: Carlo Brantsen over Tesla</i>	97
	<i>Column 9: Paul Moers over C&amp;A</i>	98
3.2	Seksuele Megatrend 7: Donutmerken	101
3.3	Seksuele Megatrend 8: Narcisme	112
3.4	Seksuele Megatrend 9: Beeldcultuur	120
3.4.1	Sensorische deskilling	122
	<i>Column 10: Jan Rijkenberg over de ondergang van A-merken</i>	126
3.5	Seksuele Megatrend 10: Ontmannelijking	128
<b>4.</b>	<b>PSYCHOLOGISCHE DISRUPTIE</b>	<b>135</b>
4.1	Psychologische Megatrend 11: Acceleratie	136
4.2	Psychologische Megatrend 12: Afnemend oriëntatievermogen	140
4.3	Psychologische Megatrend 13: Bipolaire breinen	145
4.3	Psychologische Megatrend 14: Work hard, play harder	150
	<b>SOCIOLOGISCHE DISRUPTIE</b>	<b>155</b>
5.1	Sociologische Megatrend 15: Splitsende maatschappij	156
	<i>Column 21: Charles Borremans over de rooms-katholieke kerk</i>	168
	<i>Column 22: Marc Oosterhout over politieke partijen</i>	170
<b>6.</b>	<b>GELUK</b>	<b>173</b>

---

<b>7.</b>	<b>SAMENVATTING EN OVERZICHTEN</b>	<b>177</b>
7.1	Vijf universele factoren	177
7.2	Vijftien megatrends	177
7.3	Vragenlijst en risicoanalyse	177
7.3.1	Risico Analyse vragen	159
7.3.2	Economische factoren	161
7.3.3	Seksuele factoren	162
7.3.4	Psychologische factoren	164
7.3.5	Sociaal-maatschappelijke factoren	165
7.4	Kernstatistieken bij de vijftien megatrends	180
7.5	Overzicht 100 merken die gaan verdwijnen	184
	Merkenindex	191
	Bronnen	200
	Literatuurlijst	201
	Figurenlijst	203
	Over de auteurs	205
	Over Brand Happening	207





---

# VOORWOORD

In het jaar 2010 stond het merk BlackBerry met een waarde van \$30,7 miljard op de 14e plaats van de lijst met 100 meest waardevolle merken ter wereld van onderzoeksbureau MillwardBrown. Een jaar later staat BlackBerry op de 25e plaats met een waarde van \$24,6 miljard. Twee jaar later is het van de lijst verdwenen.

Een financieel merk als Adyen bestaat nog geen tien jaar en is binnen een dag op de beurs meer waard dan ABN AMRO, dat al bijna 200 jaar bestaat. De PvdA vestigde in 2017 een nieuw Nederlands record afdaling en ging in vier jaar tijd van 38 naar 9 zetels in de Tweede Kamer. In 2019 krijgt een nieuwkomer, Forum voor Democratie, bij verkiezingen voor de Eerste Kamer voor het eerst sinds 1917 meer stemmen dan de grootste zittende partij.

Vier jaar geleden stond uw huis onder water, nu staat het in sommige gevallen zo ver boven Normaal Amsterdams Peil dat u voor dezelfde prijs in de provincie een kasteel kunt kopen. Duitsland wordt in 2014 wereldkampioen voetbal bij de mannen en komt vier jaar later de poulefase niet door. ABN AMRO adverteert op de radio met ‘een ding is zeker: uw kinderen doen alles anders’ en de grootste aanbieder ter wereld van overnachtingen Airbnb en taxidienst Uber doen dat inderdaad. Ze bezitten zelf geen enkel hotel of auto.

## EEN NIEUW ECOSYSTEEM

We leven in een duizelingwekkende, disruptieve tijd en de noodzaak tot transformeren staat hoog op de agenda van veel merken en bedrijven. Disruptie en transformatie zijn modewoorden geworden en hoe hier mee om te gaan, is het onderwerp van cursussen en colleges. Er is een proces gaande waarbij razendsnel nieuwe merken ontstaan en weer van de markt verdwijnen, oude worden vervangen, vergeten of vermoord.

De Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter zag dit destructief-creatieve proces als het gevolg van technologische innovatie en deze is nu grootschalig gaande. Maar behalve een technologisch-economische disruptie is er veel meer aan de hand. Er is ook een seksuele, sociologische en psychologische trendbreuk gaande.

Nieuw in dit boek is vooral dat we vier grote disruptieve ontwikkelingen benoemen, waar anderen zich beperken tot technologie en de economische impact daarvan. In feite is er sprake van een omwenteling op meerdere gebieden en we kunnen beter spreken van het ontstaan van een nieuw ecosysteem, waarin nieuwe merken, nieuwe mensen en nieuwe bedrijven zullen opbloeien en oude vergaan.

---

## **DISRUPTIES**

Weinig merken zullen er in slagen een transitie te maken naar het nieuwe ecosysteem en de komende decennia gaan er hierdoor veel merken verdwijnen. De hoofdoorzaak is wat tegenwoordig vaak een ‘disruptie’ wordt genoemd. Het is een ernstige verstoring van het heersende systeem en als dit zich op veel gebieden voordoet, wordt gesproken over een ‘disruptieve tijd’. Zo’n periode heeft twee belangrijke kenmerken, die het bijvoorbeeld onderscheiden van een revolutie.

Op de eerste plaats zijn er veel veranderingen gaande en is het moeilijk om oriëntatie te vinden in het nieuwe ecosysteem. De ene dag is iemand een held, de volgende dag een loser. Het is een relatief instabiele periode met veel eendagsvliegen en het is niet altijd gemakkelijk om te bepalen waar je op in moet zetten. Zo’n disruptieve periode is wezenlijk anders dan een geslaagde revolutie, want dan weet je tenminste redelijk zeker waar je op in moet zetten.

Op de tweede plaats wordt tijdens een disruptie het gat tussen het verleden en de toekomst snel groter. Het ijs breekt als het ware en de schotsen verwijderen zich sneller van elkaar dan normaal. Hierdoor wordt het voor het voor oudere, gevestigde merken die zich niet aanpassen steeds moeilijker om de oversteek nog te maken. De merken worstelen vaak tussen traditionalisme en teruggaan in de tijd (hetgeen een goede optie kan zijn) of modernisme en het omarmen van innovaties.

## **4 GROTE DISRUPTIES, 15 MEGATRENDS EN 5 UNIVERSELE FACTOREN**

In dit boekje komen 4 Grote Disrupties aan de orde onderverdeeld in 15 megatrends die nu spelen en 5 gekende principes die bij iedere ondergang een belangrijke rol spelen. Wellicht ontbreekt er in dit boek in uw ogen een megatrend, zoals een demografische ontwikkeling als vergrijzing, maar dan ontbreekt die omdat die in onze ogen relatief weinig impact zal hebben op het verdwijnen van merken. Vergrijzing houdt eerder oude, conservatieve merken, zoals Shell of die van klassieke omroepen, langer in het zadel.

En: iedere ontwikkeling kunt u vanzelfsprekend, net als Schumpeter, zien als een creatieve kans. Iedere megatrend bevat naast de ingrediënten van de dood die van nieuw leven. U kunt het boek ook lezen als een handleiding voor waar nieuwe gaten in de markt ontstaan. We hebben met het verdwijnen van merken een negatieve insteek gekozen, niet alleen omdat slecht nieuws nu eenmaal zeven keer meer kans heeft om de media te halen, maar ook omdat we denken dat het de hoogste tijd is om een aantal merken wakker te schudden.

---

## 1 STRATEGIE: EITHER GO ZIG OR ZAG

Dat veel merken de komende decennia gaan verdwijnen, is op zichzelf geen nieuws. Een onderzoek (2018) van The Boston Consulting Group suggereert dat naar verwachting 70% van de bedrijven niet in staat zal zijn om een transitie te maken naar de nieuwe economie, nog zonder dat rekening wordt gehouden met een seksuele, cognitieve en sociaal-maatschappelijke revolutie. Het businessmodel van deze bedrijven zal in de problemen komen en de kans is groot dat in de slipstream daarvan hun merken verdrinken. Dit zal geen 70% zijn omdat het merk vaak doorstart of wordt verkocht, zoals V&D of Intertoys, maar het zegt wel iets over de te verwachten massaliteit van het fenomeen. Kennelijk staat ons een massa-extinctie te wachten en wij hadden veel meer dan 100 merken kunnen noemen.

Belangrijker is de vraag hoe u dit kunt voorkomen en dat u ten opzichte van de megatrends steeds drie dingen kunt doen en denken:

1. Blijven staan en de megagolf negeren, hopen dat uw positie voldoende stevig is.
2. Op de megagolf springen, denkend dat u hem kunt berijden.
3. Tegen de megagolf ingaan en er als het ware onderdoor duiken, denkend dat u precies de andere kant op moet.

Wat ons betreft is het eerste, tegen de achtergrond van de impact van de megatrends die wij beschrijven, geen optie. Hoop doet leven en merken kunnen geluk hebben, maar verreweg de grootste kans is dat u wordt omgelegd door de golf als u roerloos blijft staan.

Wij leven in het Of-Of Tijdperk waarin u in beweging moet komen en een scherpe keuze maken: *either go zig or zag*. We gaan daarom een soort ‘vriend of vijand’ met u spelen, wetend dat er altijd een nuance is.

Bij iedere megatrend kunt u beter denken: is dit een vriend of vijand? U hoeft niet met alle trends mee te waaien, want de keerzijde kan uitgroeien tot het nieuwe goud, maar dan moet u wel stelling nemen. Zo benoemde het modemerkt Diesel onlangs de metroseksuele megatrend tot grote vijand en dat is volgens ons in de huidige tijd veel beter dan ergens in het vagevuur te opereren.

Andere merken kunnen juist veel winst boeken door meer aandacht te besteden aan design, sexiness en schoonheid. Zij moeten de metroseksueel tot grote vriend benoemen. We hebben de megatrends daarom beschreven met een mix van afschuw en bewondering en u kunt het boek lezen als pessimist of optimist.

---

## **OPZET VAN HET BOEK**

De opzet van het boek is als volgt. In het eerste hoofdstuk vindt u 5 universele factoren die bij de ondergang van merken, mensen en beschavingen altijd een belangrijke rol spelen. Dan volgen in hoofdstuk 2, 3, 4 en 5 de Economische, Seksuele, Psychologische en Sociologische Disruptie met 15 megatrends.

Bij iedere megatrend geven we steeds één kernstatistiek of voorbeeld dat kenmerkend is voor die ontwikkeling. Ook komen 12 gekende experts aan het woord, die bereid waren hun mening te geven over merken die gaan verdwijnen. Om te benadrukken dat verschillende invalshoeken mogelijk zijn, hebben we zelf een aantal voorbeelden toegevoegd van hilarische faalcases of succesverhalen. U vindt dit als inzet in het boek.

Hoofdstuk 6 is een kort verhaaltje over geluk en hoofdstuk 7 een overzicht met alle megatrends, de bijpassende vragen, de 100 merken die gaan verdwijnen en de 15 kernstatistieken of voorbeelden. Als snelle, nieuwsgierige lezer kunt u meteen naar dit eind, maar het gevaar is aanwezig dat u dan dieper begrip gaat missen van wat er gaande is plus een aantal voorbeelden van hoe u hiermee om kunt gaan.

## **WAT IS EEN VERDWENEN MERK?**

Bijna tot slot hier, rest ons om aan te geven wanneer de genoemde merken als verdwenen worden beschouwd. Het volstaat niet om te roepen: 'het zal slecht of mooi weer worden.' U wilt weten waar, waarom en wanneer.

Als het merken betreft, kunnen wij daar vrijwel eindeloos over discussiëren, want merken zijn abstracte symbolen die pas echt overleden zijn als er geen mensen meer zijn bij wie ze associaties oproepen. Op het moment dat wij hier schrijven 'Holland International', 'Delta Lloyd' of 'Julius Caesar' komen er wellicht allerlei associaties in uw brein los. Julius Caesar verkoopt zelfs nog boeken, maar toch kunnen we ze als verdwenen kwalificeren. Om desondanks een iets meer precieze voorspelling te doen, moet u ervan uitgaan dat de merken die wij noemen binnen dertien jaar als verdwenen worden beschouwd.

---

## **RISICOANALYSE**

We hopen tot echt slot hier, dat dit boek u helpt om een ondergang te voorkomen. In ieder geval kan het helpen om een meer gefundeerde risicoanalyse te maken en te bepalen of een merk in de gevarenzone zit of niet. Het boek zal meer inzicht geven in wat de problemen zijn en waar u moet opereren. Daarmee begint iedere oplossing en wordt u iets minder afhankelijk van geluk. Zie de 100 merken bovendien als een voorbeeld, niet als een definitief oordeel. We kennen niet alle ins en outs van de merken en een aantal van hen kan geluk hebben. Het merk BlackBerry bestaat nog, maar het marktaandeel in de wereldmarkt voor smartphones was begin 2019 wel officieel 0,0% (ca. 0.04%).

---

## 1.1.3 UNIVERSELE FACTOR 3: PROBLEEMMERKEN

Het ligt voor de hand om aan te nemen dat in een disruptieve tijd de zwakste merken het eerst verdwijnen en soms is er sprake van een probleemmerk. Dat probleemmerken bestaan, wordt overigens weer vaak onderschat, mede omdat de diepere (emotionele) betekenis van een merk moeilijk met vragenlijsten valt vast te stellen is. Zelfs breinscanners hebben nauwelijks benul van wat zij meten. Ze kunnen negatieve emoties registreren en onderzoekers kunnen dat interpreteren als ‘slecht’, maar bijgevolg zouden ze nooit zoiets als de ‘boze witte man’, het merk PVV en Donald Trump hebben bedacht.

Merkblindheid is een groot, groeiend gevaar in een ecosysteem dat wordt bestuurd door Infobots en algoritmes, waarover straks veel meer. Merken die 100 jaar lang zijn geassocieerd met de fysieke verschijning van een krant of een geografische herkomst denken dat met behulp van een strategisch assenkruis en teksten als ‘van ...naar...’ in een maand te kunnen verschuiven. Hoe meer van dit soort hallucinante teksten u in een plan aantreft, zonder aan te geven hoe het merk daar moet komen, hoe groter de kans dat het nergens belandt.

In geval van een probleemmerk is het merk een blok aan het been en voorkomt dat de mensen achter het merk hun idealen kunnen verwezenlijken en geld verdienen. Het probleem zit meestal in de betekenis die het merk oproept en sommige merken hebben zodanige (negatieve) betekenis dat ze moeilijker zijn te redden in een snel veranderende context. We noemen hier drie typen probleemmerken die het in de huidige turbulente context zeer lastig krijgen om te overleven. Ze zijn afkomstig uit het boek *Een Nijlpaard onder het Tapijt* (Haveman en Labadie), over probleemmerken.

---

## 1.1.3.2 VITALITEITSGEBREK

Het bekendste probleemmerk wordt doorgaans omschreven als een merk met ‘vitaliteitsgebrek’ en dit heeft raakvlak met een merk dat ‘niet sexy is’ of ‘niet aangeliend met de tijdgeest’. Het begrip vitaliteit wordt vaak gebruikt in relatie tot de gehele bedrijfsvoering. Vitaliteitsgebrek betekent dan het inzakken daarvan, ongeacht de oorzaak en ongeacht welk onderdeel. En revitalisatie is het nieuw leven inblazen van die bedrijfsvoering. Vooral in de Amerikaanse en Engelse literatuur wordt het begrip in deze zeer brede betekenis gebruikt.

### INSTROOM RELATIEF JONGE GEBRUIKERS

Er is een aantal op het eerste gezicht verschillende begrippen, die steeds opduiken, waarbij sprake is van vitaliteitsgebrek: de instroom van jonge gebruikers, dynamiek, design, de tijdgeest en relevantie. De instroom van relatief jonge gebruikers is vanuit het overlevingsperspectief voor iedere organisatie altijd cruciaal en een zeer belangrijke indicator van de vitaliteit van het merk. Een merk dat hier structureel problemen mee heeft en als het ware de gevangene is van het verleden, kan, als die organisatie maar één merk heeft, de organisatie het graf in jagen. Zelfs een merk dat zich richt op ouderen moet een nieuwe generatie ouderen zien te interesseren.

### CULTURELE RELEVANTIE

Vanuit een kortetermijnwinstperspectief hoeft de gebrekkige instroom van jongeren helemaal geen probleem te zijn. Integendeel, als een merk meegroeit met een ouder wordende afnemersgroep biedt dat vaak allerlei aanknopingspunten voor marge-interessante producten en diensten. Het bezit van een relatief oude maar loyale achterban kan daarnaast in turbulente tijden een belangrijk bezit zijn, zoals *Vrij.Nederland* heeft bewezen. Het had ooit 100.000 abonnees en beschikt nog steeds over zo'n 15.000 hardcore fans. Volgens de huidige hoofdredacteur krijgt *Vrij.Nederland* geen opzeggingen meer, behalve in de vorm van een overlijdensbericht. Iemand zei over het CDA bijna 20 jaar geleden: “Van iedere twee Nederlanders die doodgaan, is er één een CDA-er.” Dat was geen prettige opmerking, maar geeft de problematiek wel goed weer en is helaas de waarheid gebleken, want het CDA heeft sindsdien zo'n 50% van het marktaandeel ingeleverd.

Er komt altijd een nieuwe generatie op de markt, met een nieuwe mentaliteit en nieuw cultureel verleden, ook met ouderen. ‘Vitaliteit’ betekent tot op grote hoogte dat het merk cultureel relevant is en positie kiest in de maatschappelijke en economische discussies die spelen. Dit betekent niet dat het merk met iedere trend moet meewaaien, maar dat het ‘aan de bal’ is. We zullen straks een aantal voorbeelden geven van merken die dit volgens ons zeer goed doen.

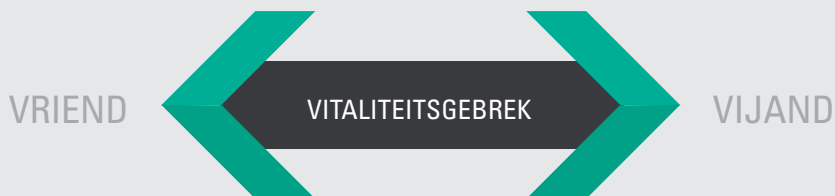
---

## SEXINESS

Er zijn veel redenen te bedenken waarom de instroom van relatief jonge gebruikers blokkeert. Het voorkomen en design van het merk spelen hierbij een belangrijke rol, maar 'sexy' moet niet worden gereduceerd tot 'schoonheid' of 'jong'. Iets dat lelijk is of vloekt, kan zeer hip zijn. Er kan sprake zijn van een gebrek aan dynamiek, actualiteit of aansluiting met de tijdgeest. Vitaliteitsgebrek kan erop duiden dat een merk gezien wordt als niet dynamisch, fris of energiek. Het merk heeft als associaties suf, stoffig, grijs en saai en vertoont weinig tekenen van leven. De consument neemt het waar als een merk waarmee niets gebeurt, waarmee niets te beleven is of als een merk dat aan het roesten is. Onderliggend is het een Darwinistisch seksueel probleem en doorgaans heeft een dergelijk merk problemen met de instroom van nieuwe gebruikers óf medewerkers.

Het mag duidelijk zijn dat een ouderenmerk als MAX zeer vitaal kan zijn en (ook jonge) mensen zich aangetrokken kunnen voelen door een gebrek aan dynamiek, hetgeen zij wellicht lekker rustig, prettig voorspelbaar, weloverwogen of zeker in plaats van saai noemen. Er zijn zelfs merken die associaties als gebrek aan dynamiek of saai een enorme waarde geven omdat ze worden gelijkgesteld aan degelijkheid, zorgvuldigheid, kwaliteit en betrouwbaarheid – denk aan langgerijpte wijn, goed doordachte artikelen en dure onderzoeksjournalistiek. In dergelijke gevallen is er, mits de instroom op niveau blijft, natuurlijk geen sprake van een probleemmerk.

### Vraag 4. Vitaliteitsgebrek



In welke mate bezit het merk een vorm van sexiness, actualiteit en vitaliteit? Hoe staat het met de instroom van relatief jonge gebruikers?



---

### 1.1.3.3 DONUTS

Er is een categorie merken die gekenmerkt worden door een hol, inwisselbaar en oppervlakkig gevoel. De buitenkant is te dominant en het zijn als het ware donuts, met een gat in het midden. De Engelsen spreken van *'only style, no substance'*. Franzen en van den Berg (2002) spreken van 'merken met mentale armoede', waarmee ze waarschijnlijk hetzelfde bedoelen als de Donut. Het zijn merken van mooimakers zonder idee en identiteit, vaak gebaseerd op een te perfecte vormtruc zonder diepere betekenis, of met een vaak duidelijk zichtbaar geconstrueerde identiteit; merken met een duidelijk zichtbare toupet.

We betreden hier vooral het terrein van merkexperts als de Fransman Jean-Noël Kapferer en Nederlander Jan Rijkenberg. Hun stelling is dat merken een immaterieel idee, gedachtegoed, ideaal of identiteit moeten hebben. Kapferer signaleert ook Donuts (zonder die zo te noemen) en noemt onder andere Mitsubishi, dat alleen maar de algemene associaties van Japan oproept en bijvoorbeeld geen ontwerpideaal heeft.

#### **ONLY STYLE, NO SUBSTANCE**

We spreken nu, zoals bij alle probleemmerken, over vrij extreme gevallen. Je moet duidelijk kunnen zien en voelen dat er sprake is van een geleende of ontbrekende identiteit. Bij een ontbrekende identiteit en *'only style, no substance'* is dit meestal snel duidelijk. Het zijn plaatjesplakkers zonder inhoud, zonder verhaal, zonder overtuiging, zonder idee. Bij een geleende (of geconstrueerde) identiteit ligt dat veel complexer. Die identiteit of dat concept kan in werkelijkheid komen van een reclamebureau in plaats van de eigenaar van het merk, zoals in het geval van Ben, dat ooit door KesselsKramer authentiek gemaakt is. Bovendien krijg je bij veel merken de achterliggende werkelijkheid niet te zien of is hij moeilijk te achterhalen. Als het concept verder goed in elkaar zit, kan er niets aan de hand zijn. Dit zijn als het ware bedekte Donuts.

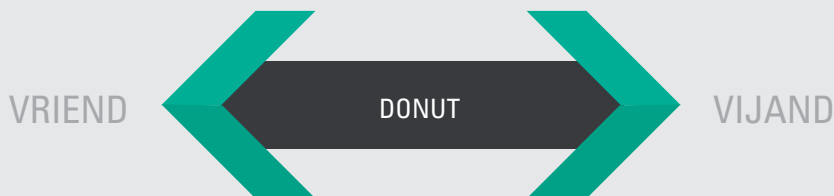
Veel mensen vinden het niet erg als ze met een goede maar duidelijk geconstrueerde waanwereld geconfronteerd worden, zoals het merk Bertolli dat niks met Italië te maken heeft, maar wel de beleving van Italië verkoopt. We kunnen zelfs stellen dat een beleviseconomie de afgelopen decennia de norm is geworden en dat een merk de tijdgeest heeft gemist als het niet beschikt over een inspirerende conceptstore. Toch is het geen toeval dat als de achterliggende werkelijkheid en het geconstrueerde of geleende concept samen zichtbaar zijn (zoals bij artiesten), én er duidelijk zichtbaar iets wringt, er snel problemen ontstaan en mensen zich afkeren van het merk. De beste merken zijn nooit duidelijk hol, nep, geleend of identiteitsloos; ze hebben een eigen ziel. Ze zijn misschien ooit geconstrueerd, maar de constructie is sluitend gemaakt en de geest van de makers is er altijd in bewaard gebleven.

---

Donuts kunnen een publiek bereiken en soms zelfs korte tijd hip zijn, zoals indertijd Milli Vanilli, een Duits/Frans popduo, dat hun Grammy Award weer moest inleveren, toen bekend werd dat ze zelf geen noot gezongen hadden van het album waarvoor ze de prijs hadden gewonnen. Bovendien bleek dat ze ook playbackten tijdens al hun live-concerten (deze zin is gejat van Wikipedia).

De norm voor Donuts is dat ze een moeizaam bestaan leiden en vroeg of laat imploderen. Ze hebben een kortetermijnprobleem omdat hun communicatie zeer ineffectief is en inwisselbaar, en ze hebben geen loyale klanten en daarmee een langetermijnprobleem. Kapferer dicht ze bijvoorbeeld beperkte stretchpotentie toe omdat ze voor een vormtrucje staan dat feitelijk iedereen na kan doen. De bedekte Donut loopt het gevaar dat op een gegeven moment uitkomt dat hij nep is en mensen dan hun geld teruggeisen. Straks volgt meer over donutmerken omdat ze in opkomst zijn en onderdeel van een megatrend.

#### Vraag 5. Donut



Voelt het merk nep, betekenisloos en oppervlakkig? Wat zijn het gedachtegoed en diepere idee achter het merk, al dan niet verwoord als 'merkessentie', 'why', 'collectieve ambitie' of 'purpose'?

---

## 3.1

# SEKSUELE MEGATREND 6: DE METROSEKSUEEL

DE TREND IS:  
GROTER  
EN MOOIER.

Figuur 14. De Metroseksueel



Uit onderzoek blijkt dat de verkoop van extra large condoms de afgelopen vijf jaar met maar liefst 85% is toegenomen. Dat ligt echter niet aan de groei van de Nederlandse jongeheer. De gemiddelde penislengte is namelijk niet veranderd. Klaarblijkelijk willen we dat tegenwoordig alles groter, mooier en 'strakker' in zijn vel zit.

---

Vrijwel tegelijk met de hippies en provo's diende zich de *4e seksuele revolutie* aan. Dit was meer een pornografische transformatie. De seks werd meer expliciet en als een regenboog in het gezicht gekwakt. Deze ontwikkeling zag volgens velen voor het eerst het licht met de film *Blue Movie* (1969) van de bleek- en warrigharige Amerikaanse kunstenaar Andy Warhol.

**Figuur 15. Marie Antoinette**



Marie Antoinette tijdens het pruikentijdperk, een hippie, hipster en metroseksueel

Seksuele revoluties kunt u, behalve aan kleuren en condooms, goed herkennen aan de haarmode en sinds de jaren 80 is het haar van de hippie strak getrokken. De hippies zijn hun baarden met grote precisie gaan vormgeven en via de yuppie zijn vanaf midden jaren negentig de hipster en metroseksueel opgekomen. De Britse voetballer David Beckham was een van de vroege profeten.

De Metroseksueel is een type mens tussen man en vrouw in, maar feminien dominant die, in tegenstelling tot «traditioneel ingestelde mannen», geïnteresseerd is in persoonlijke verzorging, mode en trends. De metroman heeft veel aandacht voor zijn kleding, en uiterlijke verzorging. Beckham wist van zichzelf een metroseksueel merk te maken en hij werd veelvuldig gebruikt in de reclame van Biodermal, Davidoff en H&M. Het is een biochemische transformatie van masculien naar meer feminien, dat wordt ingekleurd met rubberen lippen, borsten en billen. Het is een glossy lentestijl en er wordt in dit verband wel verwezen naar de opkomst van 'Porno Chique', of het omarmen van sprookjesachtige geslachtsdelen door een elite, maar dat proces is gedemocratiseerd.

---

## COLUMN

Carlo Brantsen over Tesla

Toegegeven, het was een vileine reactie van Ford op het juichbericht van Tesla, dat net alles op alles had gezet om de mijlpaal – de bouw van 5.000 auto's van het type Model 3 per week – te bereiken. Apetrots meldde roerganger Elon Musk meteen dat Tesla nu 'een écht auto-merk' was geworden. Prompt steeg de koers om vervolgens weer in te zakken.

Het aandeel van de nog piepjonge fabrikant van sexy elektrisch aangedreven auto's is met veel gevoel voor understatement 'volatief' te noemen. Anderen zouden zeggen: het jojoot als een gek op en neer. Iets dat beleggers doorgaans onrustig maakt, maar waarmee Tesla tot nu toe aardig weg komt. Wordt de 'oude auto-industrie' door de aandeelhouders doorgaans afgerekend op gerealiseerde resultaten, de beurswaarde van Tesla is gebaseerd op hoop - en dan is niets te gek. Tesla is immers hip, denkt aan het milieu, heeft sexy plannetjes, verbetert de wereld en geeft die oude, vastgeroeste, sjoemelende en olie verslindende industrie een pak slaag.

Waarom dan toch zo'n negatief toekomstbeeld bij Tesla? Niet eens omdat het concern al tijden aan de beademing ligt, of omdat de geleverde producten inferieur zijn, of omdat het aantal zware ongevallen met sexy veiligheidsitems (autopilot!. dramatische vormen aanneemt, of omdat Tesla domweg te weinig produceert. Wat steeds duidelijker wordt is dat Elon Musk een briljante geest is, maar nooit aan de daadwerkelijke productie van zijn geesteskinderen had moeten beginnen. Want meesterlijke plannen bedenken is één. Maar die vervolgens met winst op 24/7-basis in een razend tempo bouwen is een kunstje waarvoor die vermaledijde oude industrie 80, 100 of zelfs 120 jaar nodig had. En dat is iets waarin Elon Musk zich gruwelijk heeft vergist.

Feitelijk gezien is er maar één oplossing waarmee Tesla, zonder al teveel gezichtsverlies voor Elon en de zijnen, behouden blijft. Teruggaan naar de status van ideeënmachine en de daadwerkelijke productie overlaten aan ervaren partijen. Of het nou Ford, Mercedes, of een schatrijke Aziatische partner wordt, alles is beter dan wat er nu gebeurt: ten onder gaan aan de bouw van in verhouding slechte en te dure auto's, die op den duur meer kwaad dan goed doen.”

CARLO BRANTSEN (1959) is hoofdredacteur van *CARROS Magazine* en *KNAC 'De Auto'*.

Daarnaast werkt hij regelmatig mee aan radio- en tv-programma's en is hij co-host van de wekelijkse podcast *BNR Petrolheads*.

---

## COLUMN

Paul Moers over C&A

In 1861 werd het eerste C&A-filiaal in Sneek geopend. Het werd een direct succes omdat er verschillende kant en klare kledingstukken werden aangeboden tegen een redelijke prijs. Het zou het begin worden van een ongekend succes. In 1911 werden de eerste filialen in Duitsland geopend en in 1922 de eerste filialen in Engeland.

Na de Tweede Wereldoorlog accelereerde de groei en de buitenlandexpansie. C&A werd een succesvol Europees merk dat alom door de middenklasse werd gerespecteerd. Aan het einde van de 20ste eeuw begon het succes echter te tanen. In maart 2001 werden alle Engelse filialen en het enige filiaal in Dublin gesloten waarmee het bedrijf zich definitief terugtrok uit het Verenigd Koninkrijk. Binnen Europa heeft C&A ruim 1.500 bedrijven. Buiten Europa is het bedrijf nu ook actief in Mexico, Brazilië, Argentinië en China

**‘C&A is een bedrijf dat zich in de vorige eeuwen knap geprofileerd heeft als hét kledingwarenhuis van het volk’**

De wereld voor C&A was echter dramatisch aan het veranderen. Ze kregen veel last van disruptieve spelers zoals H&M, Zara en Primark. Deze bedrijven wisten een lage prijs te combineren met hoogwaardig design. Daarmee werd een paradox neergezet die de klanten enorm aansprak. Bovendien weten deze bedrijven de logistiek en productie op een heel eigen en vooral efficiënte wijze te organiseren.

Voorals Zara heeft een unieke competentie opgebouwd door hun productie voornamelijk binnen Europa te houden. Daardoor zijn ze in staat om razendsnel de winkels te bevoorraden en in te spelen op de marktbehoefte en snel veranderende modetrends.

Bovendien blijken deze relatief nieuwe bedrijven veel beter te zijn in marketing. Met name H&M tikkert op dat terrein geweldig aan de weg met opvallende reclamecampagnes in de media en het inschakelen van beroemde ontwerpers. Verder heb je ook nog de opkomst van internetgiganten zoals Zalando. Ook hierop komen te weinig of te late antwoorden.

‘Vision without  
action is  
a hallucination,  
action without  
vision  
a nightmare’

---

## OVER DE AUTEURS

Na zijn studie Economie heeft Jeroen Cremer in diverse marketingrollen gewerkt aan zowel (marketingcommunicatie)bureau, als aan klantzijde. Gedurende zijn loopbaan heeft hij o.a. bierbrouwerijen, zuivelcorporaties, retailers, financiële detacheerders en cybersecurity-klanten geholpen met het (her)positioneren en activeren van hun merken. Variërend van het lokaal ontwikkelen van ijsconcepten in Iran (Campina Int.) tot het helpen vermarketen van een internationale opererende webstore vanuit Hamburg (Otto Group). Met zijn economische achtergrond, de combinatie van 25 jaar praktijkervaring en de laatste merkinzichten opgedaan tijdens zijn recent afgeronde opleiding Master of Brand Management op de Erasmus universiteit, helpt hij ondernemers met het praktisch vertalen van hun ondernemingsdoelen naar even concrete als memorabele klantbelevingen. Zijn motto daarbij is: “vision without action is a hallucination.” Naast zijn rol als Brand Activator is Jeroen veelvuldig op het water te vinden als wedstrijdzeiler.

Frank Haveman is merkstrateeg. Hij werkte aan bureauzijde onder andere voor GO/RSCG en BSUR Amsterdam als Directeur Strategie en aan klantzijde als Hoofd Marketing & Informatie voor Plan International. Hij is auteur van de boeken Een Nijlpaard onder het Tapijt (2003) over probleemmerken, Sneller naar het Merkenparadijs (2009) en The Monroe Model (2018). Gedurende zijn loopbaan adviseerde hij (internationaal. merken en bedrijven als Procter & Gamble, Ernst & Young, CampinaFriesland, Otto Group (Bonprix, Sheego), Deloitte CTRL, BCG, Bacardi Global, Britvic (Fruitshoot), Radio 538, uitgever G&J (Glamour, Quest, Vogue) en de stoel die je beweegt: Prominent.

Richard Otto is sinds 2005 actief in de marketing. Hij heeft apps, (mobile) websites, consultancy trajecten en marketingcampagnes ontwikkeld voor onder andere ABN AMRO, ANWB en Samsung. Daarnaast heeft hij voor diverse opleidingen workshops en cursussen gegeven, waaronder NIMA, Lectric, SRM en NCOI. Afgelopen jaren heeft hij diverse mediaplatformen opgezet, waaronder MobileMarketing.nl (in 2013 verkocht aan Adformatie., Mobile Marketing & -Advertising (in 2016 verkocht aan uitgeverij TechForge), Gaykrant en omroepplatform Spreekbuis.nl (samen met diverse mediabedrijven, waaronder AVROTROS, KRO-NCRV en NTR) en schrijft hij regelmatig columns in diverse vakmediatitels. Onder zijn uitgeverij TENS Media brengt hij ook regelmatig boeken uit, waaronder de bestsellers ‘Verdwenen Merken’, ‘Vroom & Dreesmann’ en ‘Namespotting’. Naast zijn uitgeversactiviteiten is Otto commentator en consultant op gebied van communicatie, media en marketing.