



Concepting. Een decennium in het nieuwe marketingtijdperk.

Be yourself. Everyone else is taken

Oscar Wilde

Het is op het moment dat dit boek 'Branding' verschijnt alweer enige tijd geleden (juni 1998) dat mijn boek 'Concepting' verscheen. Vlak daarna verschenen ook boeken als 'The Dream Society' van Rolf Jensen (1999) en 'The Experience Economy' van Gilmore en Pine (1999). En het regende nog meer boeken waarin brand values aan bod kwam. Dat kwam goed uit. Ze ondersteunden namelijk mijn visie dat een merk gebouwd kan worden op een visie, een story, een beleving, een mentaliteit. En dat het fysieke product minder belangrijk wordt als kapstok voor de merkactiviteiten.

Het boek heeft veel, overwegend positieve, reacties losgemaakt. Men kreeg in het boek een tijdsbeeld voorgeschoteld waardoor men ineens snapte waarom de oude marketing- en communicatietrukendoos niet meer werkt. De positieve reacties kwamen, in volgorde, van docenten aan allerlei hogescholen, ondernemers, journalisten, studenten en, pas later, van marketingprofessionals en reclamemakers... Ik denk dat dit te maken heeft met het feit dat de visie in 'Concepting' haaks stond (staat?) op de dagelijkse marketing- en communicatiemachinerie. Die was (is?) nog steeds gebaseerd op het principe *'carpeting the country with GRP's'*. 'Concepting' breekt met dat massaal herhalen van steeds dezelfde reclameboodschappen. Het gaat uit van mentaliteitscommunicatie die vooral de bestaande fans bij het merk betreft en hen tot ambassadeurs maakt. Niet allemaal in dezelfde doelgroep vijver vissen, *maar je eigen fanclub creëren*.

Toen men langzaam aan het idee achter Concepting begon te wennen, ging de positieve bijval nog vaak gepaard met twijfel en onzekerheid. 'Hoe pak je zoiets aan? Hoe kan ik mijn bazen hiervan overtuigen? Die willen alleen maar korte termijn resultaat. Ik doe dingen zoals ik ze geleerd heb van mijn marketing manager en die leerde het van zijn marketingmanager toen hij nog product manager was et cetera'. Welnu, ruim 10 jaar later deel ik graag de belangrijkste kritieken/twijfels waar ik door de jaren heen discussies over heb gevoerd.

1. 'Onzin! Het product is altijd het uitgangspunt!'

Dit was de voornaamste kritiek. En begrijpelijk. Voor mensen die vanaf de jaren '60 merken hebben gepositioneerd op basis van fysieke kenmerken van het product, is het moeilijk om een omschakeling te maken naar een model waarin het product



ondergeschikt is aan de merkvisie of zoiets vaags als een gedachtegoed. Giep Franzen is hier in zijn boeken het stelligst over.

Ik zat op een middag bij Giep wat te bomen. En we hadden het over 'zijn probleem' met concepting. Dat dat toch echt te ver weg stond van het product. Ik vroeg hem vervolgens naar zijn mening over het succes van het Telecom merk Ben. Ik fietste met Giep even langs de 4 P's. Was er in het geval van Ben iets unieks, briljants, iets uitzonderlijks te vertellen over het Product? Nee, dat was zelfs ten opzichte van toenmalige concurrenten Dutchtone, Telfort en Libertel, ver onder de maat. Was er iets bijzonders in de Prijsstrategie? Nee, ook niet. Ben was weliswaar goedkoop in het begin, maar je kon gewoonweg niet meer vragen voor een nog zeer onvolledig netwerk dat voorbij Harderwijk ongeveer ophield. Was er iets speciaals/vernieuwend aan de P van Plaats, de distributie? Nee, sterker nog, het lukte Ben niet zomaar om overal de gewenste distributie te bereiken. Wat bleef er dus over? De P van 'Promotie'. De P van het Ben-concept, de communicatie.

Kort samengevat: het neerzetten van een merk op basis van een soort multicultureel gedachtegoed. Een merk dat mobiel bellen nog verder democratiseerde tot 'iets van het volk' en daarom ook zo kinderlijk eenvoudig ging praten (ten opzichte van de corporate, topdown tonality van de concurrenten). Een merk dat je eigenlijk toe laat treden tot een soort virtuele club van gelijkgestemde, bijzonder gewone mensen van deze tijd. Ik ken het oorspronkelijke brand template van Ben niet (en wellicht was het er niet, was het puur intuïtief uit die jongens van KesselsKramer gekomen), maar 'zoiets', ja zoiets *vaags* heeft er dus voor gezorgd dat Ben de meest directe concurrenten Telfort en Dutchtone ver inhaalde. Met nog een pikant detail: die twee concurrenten bleven toen meer hangen in de pre-paid cards, terwijl Ben juist goed scoorde onder echte, vol betalende abonneementhouders. Dat zegt mij alles over de betrokkenheid die Ben-fans met dat merk hebben gevoeld.

"Dus Giep, ben je het met me eens dat er een merk zeer succesvol te bouwen valt op zoiets vaags als een clubgevoel, een mentaliteit of hoe je dat ook wilt noemen?", vroeg ik hem. Giep had geen antwoord. Hij lachte een beetje. "Ik moet er wel erg aan wennen hoor", zei hij eerlijk.

Later kwam er een mooi voorbeeld van een bestaand merk: het body care merk *Dove*. Een mooi voorbeeld van (mondiale) re-concepting. In zeer korte tijd getransformeerd van klassiek product brand naar concept brand. Er is een visie voor het merk geformuleerd: 'echte vrouwen zoals ze zijn', wat molliger, wat rimpeliger, puur, echt en daarom mooi! En we zagen ineens dat *Dove* een *movement* wordt, bijna een politiek statement. Een merk met een echte ziel, een ferm uitgesproken overtuiging. Met communicatie waarin de weggelaten glossy modellenwereld ook nog eens voor een mooie, pure esthetische eigen stijl zorgt. Het gevolg is een zeer hoge



merkwaardering en zeer goede commerciële resultaten, beloond met een Gouden Euro Effie.

Tot slot bij dit onderwerp, ik ben niet tegen een goed product, integendeel. Ik ben niet tegen productinnovaties, ik vind ze noodzakelijk! Het punt is: in het conceptingtijdperk innoveer je net zo hard als altijd (wellicht zelfs meer), alleen, je gooit je miljoenen communicatiegeld niet weg aan het communiceren van die productinnovaties die toch weer snel worden ingehaald. Je investeert in mentaliteitscommunicatie met je fans. En de productinnovaties gaan gewoon met minimale communicatieondersteuning het schap op. De fan van het merk verwacht namelijk niet anders dan dat 'zijn' merk hem altijd het best mogelijke product zal geven. Als er één merk is dat dit het beste doet dan is het wel Apple, na de terugkeer van Steve Jobs.

Kadertje!!

Nu weer wat jaren later betreur ik dat Unilever heeft besloten te stoppen met de geslaagde Dove 'natural beauty' route. Reden? Omdat, zo lees ik in de vakpers, andere merken van Unilever nog wel de 'foute' wereld van te slanke fotomodellen en de schijnmaakbaarheid van schoonheid propageerden, zou deze route van Dove 'ongeloofwaardig' worden. Een grote denkfout volgens mij. Dit soort merken hoort op zich te staan en authentiek met hun eigen 'fans' een relatie op te bouwen. Consumenten zijn vandaag de dag echt niet gek, en zullen het eerder op prijs stellen dat Unilever 'op de goede weg is' (net zoals dat nu bekend is van het afbouwen van 'foute' palmolie), dan dat ze daar wie dan ook voor zouden afstraffen. In vervolg hierop ben ik in toenemende mate de mening toegedaan dat Unilever zou moeten stoppen achter elke commercial, van al hun merken, in alle categorieën dat Unilever logo te plakken. Alsof dat voor consumenten iets zou toevoegen . Mensen houden van Dove of Bertolli, niet van mega concerns als Unilever of SC Johnson, 'a family company'. Na endorsement (wat een paar jaar hielp toen Seat 'van de Volkswagen Groep' werd) en de reversed endorsement (de hippie Chill-Out hielp moeder Bijenkorf wat hipper te worden) zie ik deze ontwikkeling als negative endorsement. Stop met dat corporate vertoon. Mensen houden niet van big, bigger, biggest.



Een vaak gehoorde opmerking die vooral komt van mensen die trots zijn op hun grote mediabudget en dat graag bij het mediabureau paraferen. Er zit ook een statuscomponent aan ('ik werk bij/voor een gerenommeerd groot A-merk'). En het heeft ook veel te maken met het feit dat beursgenoteerde ondernemingen niet willen of kunnen investeren in het bouwen van nieuwe merken. Alles moet meteen 'volume' hebben. Een nieuw product of merk moet aan het einde van jaar één een winstbijdrage leveren. Men wil blijkbaar vergeten dat elk merk ooit eens klein begon voordat het mainstream werd. Toen u en ik in Nederland voor het eerst van Diesel of van Ben & Jerry's hoorde, was het begin van hun uitwaaiende olievlek al jaren daarvoor in andere landen begonnen. Starbucks begon als niche net zoals Rituals. En ze rollen nu de wereld in, beiden overigens vrijwel zonder mediabudgetten. Dat noemt men dan ook wel vaak guerrillamarketing. Ook iets wat men, onterecht, alleen aan 'niet kapitaalkrachtige' merken toedicht.

Maar stel je nu eens voor dat je als groot bestaand klassiek merk juist de technieken van die conceptmerken zou gaan toepassen. Guerrilla juist voor groot! Veel free publicity genereren! Dan zouden ze van 'gekochte kopers' echte 'bij merk betrokken fans' kunnen maken. Dat is Dove dus gelukt. En ook Axe. En, hoewel minder opvallend, is ook Unox de laatste jaren langzaam verschoven naar een conceptmerk. Anders gezegd, men heeft van een nadeel (de versnippering in diverse deelmarkten) juist een voordeel gemaakt. Nog anders gezegd, naast een paar cash cows, waaronder de Unox rookworst, zijn er onder de Unox-vlag een hoop kleinere producten zoals Unox Smac. Een niche zou je kunnen zeggen. Nu er veel meer mentaliteitscommunicatie rond het hoofdmerk wordt gebouwd (zoiets als 'Hollandse nuchterheid, gezelligheid en Oranjegekte bij sportevenementen) profiteren al die kleinere productgroepen waarvoor niet of nooit geadverteerd wordt, daarvan. Veel voorbeelden dus uit het huis Unilever dat hierin ver voorloopt op concurrenten als Procter & Gamble, Henkel, Nestlé et cetera.

3. 'Concepting is alleen voor fashion & lifestyle merken

Ja, dat dacht ik tien jaar geleden zelf eerlijk gezegd ook nog. Maar kijk eens welke conceptmerken er de laatste jaren bijgekomen zijn (of van productmerk in één categorie verschuiven naar conceptmerk door meerdere categorieën heen). Wat dacht u van Caterpillar, zwaardere 'business-to-business' kun je je niet voorstellen. Nu een conceptmerk dat een lifestyle is geworden actief in zwaar materieel, maar ook in verhuur, lease, verzekeringen, mode, dinky toys. Of kijk naar het al eerder besproken merk 'Ben' dat van Telecom juist lifestyle maakte. Maar kijk ook eens naar



dat 'oude' jammerk Bonne Maman dat oprekt naar een conceptmerk waaronder nu ook, uiteraard ambachtelijk bereide, koekjes vallen. Het merk dat Campina onlangs deed schrikken door zomaar ineens in het koelschap te verschijnen met heerlijke toetjes. Dit doen ze overigens zonder media investeringen! Is ook niet nodig. Wij zijn als consumenten al jaren doordrongen van dat mooie potje jam, met dat handgeschreven etiketje en het rood-witte geruite dekseltje. Alsof de boerin achter in de deel de potjes zelf heeft staan vullen. Op die manier is bij ons het merk 'geladen' En we geloven meteen dat die boerin dus ook de lekkerste koekjes bakt en heerlijke toetjes zal maken (wat een zegen dat niet elke twee jaar iemand van marketing weer aan 'het pack-design is gaan knoeien, maar dat het gewoon 20 jaar zo mocht blijven).

4. 'Conceptmerken zijn nergens marktleider'

Ja, dat klopt, meestal niet. Maar tegelijkertijd is dat een zeer gezonde manier van risicospreiding. Is het doel van Bertolli om marktleider te worden in de olijfoliemarkt? In de margarinemarkt? In de pastasauzenmarkt? Of in een van die andere markten? Nee. Men wil daar weliswaar overal een stevige positie, maar het is juist de optelsom van al die plukken marktaandeel in al die submarkten die aan een gezonde spreiding bouwen. En daarmee wordt de fysieke breedte van het merk ook in zichzelf weer communicatie. De Bertolli-broodjes bij Transavia telden een beetje mee in de omzet, maar kun je (juist) ook zien als merkbeleving in de vliegtuigen naar het zonnige zuiden. Da's pas efficiënt. *Het conceptmerk is groter dan een productcategorie.* Men hoeft daarom ook niet mee te doen met de een-op-een gevechten in een categorie, die meestal alleen maar leiden tot een verhoging van de communicatiekosten. En afname van de winstgevendheid...Bij Bertolli profiteren al die markten van de merkcommunicatie, die uitgaat van dat heerlijke leventje in Toscane (La Dolce Vita). Welk pack shot er dan aan het eind van het filmpje in zit doet er eigenlijk niet toe. Denk ook hier weer aan het Unox-voorbeeld: dat men niet in elk deelsegment marktleider is, is niet erg. Het totaal van al die productgroepen vertegenwoordigt een zeer grote, winstgevende omzet.

Het meest aansprekende voorbeeld is natuurlijk het wispelturige Virgin, dat onder het merkveld 'the rebel against convention' inmiddels actief is in driehonderd deelmarkten. Vrijwel nergens is Virgin marktleider. Maar het bedrijf heeft een winstgevende omzet van een paar miljard euro per jaar. Virgin levert niet in elk van die markten een communicatieoorlog met directe concurrenten (behalve Virgin Airlines). Maar alle onderdelen (al of niet in licentie of door middel van joint ventures vrij autonoom geleid) profiteren van de vermaardheid van Virgin die tot stand is gebracht door slimme en zeer effectieve pr-stunts.



Overigens zijn sommige concept merken wel degelijk marktleider. Simpelweg omdat ze hun eigen categorie hebben gebouwd en daarin nauwelijks concurrentie tegenkomen. Er was geen categorie 'commodity horloges met simpel uurwerk, maar wel fashionable in meerdere collecties per jaar', totdat Swatch deze categorie creëerde. Er was niet zoiets als een Ikea-concept totdat Ikea dat creëerde. Zo was er ook geen commoditybeleggersbank 'via internet only' totdat Alex die creëerde. Marktleider in je eigen gecreëerde markt: beter kun je het eigenlijk niet hebben!

Concepting is geen toevalstreffer

Concepting is geen wetenschap. En ook niet de enige waarheid. Wel ben ik in toenemende mate overtuigd geraakt van het feit dat concepting niet alleen maar een toevalstreffertje is van een aantal creatieve vogels zoals Richard Branson (Virgin) of Steve Jobs (Apple). Hun model (wat blijf ik een moeite houden met dat woord), ooit vooral intuïtief naar buiten gebracht is te analyseren en te verklaren. Het lukt anderen nu hun vaardigheden structureler en meer bedrijfsmatig toe te passen. Zowel waar het gaat om het bouwen van volledig nieuwe merken (zoals Rituals of Innocent) als om het transformeren van productmerken naar conceptmerken. Daar zie ik juist bij de commodities, productgroepen die eigenlijk uitontwikkeld zijn en die in neerwaartse prijsspiraal en in een opwaartse communicatie spiraal zitten (van food tot verzekeringen), zie ik enorme kansen opnieuw winstgevende groei te creëren. Meer fans door meer aansprekende mentaliteitscommunicatie en minder communicatie-investeringen omdat de synergie door categorieoverschrijdende communicatie evident is.

Dat wordt in mijn optiek de uitdaging in dit tweede concepting decennium.

Jan Rijkenberg

Mei 2012



Biografie:

Jan Rijkenberg (1957)

Jan Rijkenberg is CEO van **bsur group** met vestigingen in Amsterdam en Shanghai, gespecialiseerd in het creëren en uitbouwen van werelden voor merken in de breedste en diepste zin des woords. Voor (internationale) opdrachtgevers ontwikkelt het bureau vanuit BSUR Consulting merk (of identiteits) concepten. Vanuit BSUR Agency en BSUR Factory creëert zij volledig geïntegreerde communicatieplatformen van TV commercial tot winkelvloer. Klanten zijn o.a. MINI (global lead agency), Libresse (Europa), ONVZ, Radio 538, Staatsloterij (Miljoenenspel), Fruitshoot, WestlandUtrecht Bank, Specsavers.

Op de valreep van de vorige eeuw schrijft Rijkenberg zijn boek 'Concepting', waarin hij een gouden toekomst ziet voor *concept* merken (t.o.v. vaak tot commodity verworpen *product* merken). Concepting is inmiddels in Nederland een bestseller, met na de 10^e druk, een totale oplage van 18.000 stuks. Het boek verscheen inmiddels ook in het Engels, Turks en Servisch en zal eind 2012 in het Chinees op de markt komen. Daarnaast publiceerde Rijkenberg in 2009 het boek 'Corporate Matters', een bundel verzamelde columns over zin en onzin van identiteitskwesties en publiceert hij regelmatig in diverse nationale en internationale vakbladen over alles wat te maken heeft met innovatief merkbeleid.