

1

Concepting Introductie

Dit boek is gebaseerd op de overtuiging dat in veel markten de laatste rek uit het marketing- en communicatie-elastiek wordt gehaald. Konden twintig à dertig jaar geleden ondernemingen voorsprong nemen door marketinginspanningen, nu hanteert 90 % van de ondernemingen in een branche dezelfde marketingtechnieken, onderzoekstechnieken en communicatietrucs en -middelen.

Die hebben een tijd gewerkt. Ondernemingen die tot professionele marketing overgingen hebben vooraanstaande plaatsen in hun markten bereikt en daarmee zwakkere concurrenten op afstand gehouden of verdrongen. Zij hebben 'merken' opgebouwd en een marktaandeel verworven. Veel markten zijn daardoor uitgekristalliseerd tot een overzichtelijk geheel: de hoofdmerken zijn bekend, nieuwe komen er nauwelijks bij en ook de consument is ingedeeld in duidelijk omschreven

Concepting

doelgroepen, waarvan bekend is wie bij welke merken thuis horen.

De markten zijn zo overzichtelijk dat je, voor wie het zien wil, ook kunt zeggen: ze zitten muurvast, zijn verstarde.

Nu de hedendaagse westerse bevolking in een groeiend aantal behoeften meer dan voorzien is en ook nauwelijks groeit, ontstaat er een nieuw probleem: ondernemingen hebben in het recente verleden omzet- en groeidoelstellingen ervaren, en zij willen die graag voortzetten. Die groeicijfers kunnen echter alleen maar gerealiseerd worden door ze af te snoepen van die paar bekende concurrenten, die uiteraard tot dezelfde analyse komen.

Waarmee een op elkaar gerichte vernietigingsspiraal ontstaat die het leven en overleven van marketeers steeds meer is gaan beheersen. Marketing in deze fase van ontwikkeling wordt steeds meer een technisch gevecht tussen aanbieders onderling waarbij de consument met zijn huidige behoeften eerder bijzaak dan uitgangspunt is.

Kotler adviseerde in 1956, toen hij het begrip *marketing* introduceerde, grofweg het volgende: 'Kijk wat er in een markt gebeurt, neem de behoeften waar en bied vervolgens oplossingen voor die behoeften.' Het onderscheid met de concurrentie werd daarbij gezocht in een balans in de 'marketing-mix': een onderscheidende productpropositie (USP), een slimme prijsstelling, een keuze voor het distributiekanaal en het formuleren van de propositie in communicatie.

De vier P's, product, prijs, plaats (distributie) en promotie (communicatie), waren de simpele ingrediënten voor succesvol opereren op een markt. En werden ook hoofdzakelijk *in die volgorde* behandeld. Dat is logisch, want in de ja-

Introductie

ren '50 en '60 van de 20ste eeuw waren ondernemingen productiebedrijven die, als verlengstuk van de industrialisatie, groeiende westerse bevolkingen van allerlei nieuwe producten voorzagen waaraan ook daadwerkelijk behoefte bestond. Er bleek een enorme vraag naar allerlei producten ('hardware') die het leven meer comfort gaven. Elke onderneming die in deze tijd van groeiende massaconsumptie een 'me-too'-product op de markt bracht, kon zonder al te veel inspanningen vrij eenvoudig mee profiteren van de vraag naar dat betreffende product (denk aan uitvindingen als de stofzuiger, de koelkast, maar ook meer recentelijk: de combimagneetron).

In veel markten is inmiddels de situatie bereikt dat er nog maar weinig aan producten valt te vernieuwen. Ondernemingen proberen het overigens wel. Afdelingen voor *research & development* blijven 'innoveren', veelal met enorme budgetten, om details van hun producten te verbeteren. Is zo'n vernieuwing er, dan wordt vervolgens veel geld besteed aan het promoten van het vernieuwde product. Zo hoopt men vooruitgang op de concurrentie te kunnen nemen en het marktaandeel vast te houden of te vergroten. Winst maken wordt dan echter steeds moeilijker – men tolereert zelfs verlies om de concurrentie voor te blijven! – doordat de kosten van productie (aanpassingen) en communicatie-investeringen niet meer in verhouding staan tot de baten.

Innoveren in het productieproces is dan maar al te vaak een dwangmatige noodzaak geworden en ook veel fusies komen voort uit de hoop door rationalisering van de productie-, logistieke en administratieve processen meer rendement te kunnen overhouden.

Concepting

De situatie is bereikt dat investeringen in productinnovaties niet meer leiden tot (grotere) consumentenvoorkeur, simpelweg omdat bij de betreffende productcategorie de basisbehoefte van de consument is bevredigd. Hij is meer dan tevreden met het huidige aanbod, wil gewoonweg niets beters. Dat geldt bijvoorbeeld voor wasmiddelen, maandverband en luiers, maar in toenemende mate ook voor auto's en hifi-apparatuur.

Ik betwijfel sterk of de voortdurende aandacht voor productinnovatie door ondernemingen in deze markten op termijn tot bevredigende rendementen kan blijven leiden. Want het vraagt, naast de hoge ontwikkelings- en fabricagekosten, steeds meer communicatie-investeringen om de consument, die er niet echt op zit te wachten, toch met de innovatie te imponeren en tot aanschaf te bewegen.

Ook voor die merken die de laatste decennia steeds meer 'toegevoegde waarden' introduceerden om hun, op zich generieke, producten een voorkeurspositie bij de consument te laten verwerven, geldt de wet van de afnemende meeropbrengst. Veel merken in een productcategorie appelleren in grote lijnen aan dezelfde soort toegevoegde waarden: *'Je bent een goede moeder als je je gezin na een herfstwandeling een goed bord soep voorzet'* zeggen indirect de meeste soepfabrikanten. En *'Je hoort bij een vriendelijke, sportieve, sociaal geslaagde groep mooie dertigers'* zeggen indirect de meeste bierfabrikanten. Zoals ook de producten intrinsiek nauwelijks van elkaar verschillen, zo zijn inmiddels ook de 'beloften' in communicatie gelijkvormig geworden, de positieve uitzondering daargelaten. Zoals er nog steeds driftig 'geïnnoveerd' wordt, zo groeien ook de communicatiebudgetten in een aantal uitontwikkelde branches tot ongekende hoogte:

Introductie

‘Out-spend the competition!’ lijkt het motto. Maar is dit nog ondernemerschap? Is dit marketing? Of eerder een poging tot machtsbehoud of wishful thinking voor wie het zich (nog) kan veroorloven?

Concepting neemt afstand van de uitputtingsslag die in verzadigde, strak omlijnde markten en doelgroepen op basis van *product*proposities wordt gevoerd. Concepting gaat om het op de markt brengen van merken die een *gedachtegoed* vertegenwoordigen: visies, houdingen, overtuigingen, motivaties, taal-golf lengtes, interessevelden, wereldbeelden en ‘werelden’ die voor consumenten een *betekenis* hebben. Maar ook om gewoonweg een communicatieaanpak die de sympathie van consumenten oproept of hen inspireert. Ik noem ze *mentaliteits*proposities. Je zou ze ook als *betekenis*proposities kunnen omschrijven. Nike is niet een ding voor je, Nike *betekent* iets voor je. Ikea is geen meubelwinkel, Ikea’s visie op hedendaags winkelen en wonen (*the fun is yours!*) *betekent* iets voor een grote groep mensen. Is een concept.

Een doelgroep wordt daarbij vooraf niet al te strak geformuleerd in termen van koopgedrag of socio-demografische factoren. Immers, een nieuw concept lokt juist een *nieuw* type koopgedrag uit en de ‘*volggroep*’ (zie hoofdstuk 5) ontstaat als ‘aanhangers’ zich bij het merk aansluiten. Pas later valt die wellicht enigszins in socio-demografische termen te omschrijven. Maar dan slechts als vaststelling achteraf. Niet als vastomlijnd profiel voor toekomstig handelen vooraf.

Conceptmerken krijgen dan ook het karakter van een *beweging* (nieuwe religies?) omdat er een grote vereenzelviging is van de aanhangers met het merk. Denk aan Apple, Benetton,

Concepting

BSO/Origin, Nike, Virgin, The Body Shop, Club Med, Hugo Boss, Ajax, Greenpeace, Max Havelaar, Discovery Channel. Maar ook aan klassieke conceptmerken zoals Marlboro, Peter Stuyvesant, Calvin Klein en Davidoff. Kopers en merken versterken en bevestigen elkaar. Er is een groot gevoel van onderlinge verbondenheid.

Concepting is iets geheel anders dan 'positioneren' of 'herpositioneren'. (Her)positioneren wordt toegepast bij merken die al decennia geleden zijn voortgekomen uit ondernemingen die als *productiebedrijf* zijn begonnen, later een *verkooporganisatie* werden of toevoegden en van daaruit de laatste dertig jaar *marketinggeoriënteerde* technieken gebruikten om productie- en verkoopcijfers te laten groeien. In dit gevecht, waar productverbetering nauwelijks meer mogelijk is, de prijs door de markt bepaald wordt en de distributie overvol is, wordt het (in die situaties vaak overschatte) middel communicatie gehanteerd als laatst 'overgebleven' variabel instrument.

Bij concepting is er een heilig *geloof* in communicatie als de drager van de continuïteit van het merk. *Vanaf het begin* wordt gewerkt aan het communiceren van het gedachtegoed, de wereld van het merk. De propositie, het 'concept' is impliciet (bij de conceptie!) 'gepositioneerd'. Er hoeft later geen fictieve 'waarde' aan te worden toegevoegd. Laat staan andere waarde(n), in geval van herpositioneren. Conceptmerken voegen vervolgens, vanuit de betekenis van het merk, *producten* toe. Onder het Boss-concept zijn inmiddels stropdassen, schoenen, aftershaves, ondergoed toegevoegd. Het wachten is op aktetassen, portefeuilles en sieraden. Ook onder het Nike-concept zijn producten als tv-stations of fitnessapparatuur te verwachten. Conceptondernemingen bepalen pro-

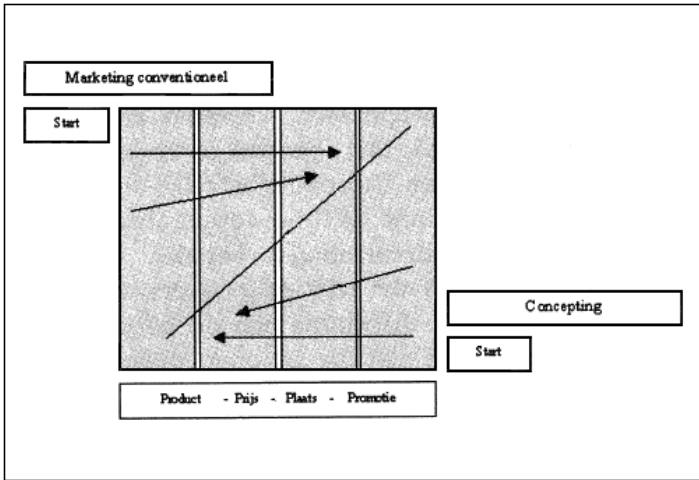
Introductie

ductie (produceren vaak juist niet zelf), prijs (zelden aan de onderkant), verkoop en distributie aan de hand van het concept. En schromen niet die factoren constant aan te passen als de ontwikkeling van het concept dat vraagt.

Concepting zou je, in terminologie van de 4 P's uitgedrukt, ook kunnen zien als: marketing the *other way round*. Het proces begint niet met de P van product, waarna in de tijd gezien de opvolgende P's in belang toenemen (of: noodzakelijker worden). Het proces begint bij de P van promotie (of liever: communicatie). Immers, een gedachtegoed, idee, visie of mentaliteitsveld kan alleen maar leven door communicatie, de wijze waarop de wereld van het merk zich in de samenleving manifesteert. De overige P's worden, afhankelijk van het concept, in een prioriteitsvolgorde, als tactische middelen ingezet. De wijze waarop dat gebeurt communiceert weer iets over het concept.

Conceptingorganisaties zijn *communicatie-* of *conceptgeoriënteerd*, maar niet per definitie in de zin van *veel* communicatie. Het gaat eerder om de *juiste* communicatie en daarom vaak om *minder* communicatie in de klassieke zin des woords (mediacampagnes). Niet alleen wat het merk doet en aan geeft om het gedachtegoed over het voetlicht te brengen is van belang, maar ook wat het *niet* doet, *juist* wat het niet doet. Uiteindelijk bepaalt consequent gedrag via alle denkbare middelen de aansluiting tussen het concept en de consument.

Concepting



Conceptorganisaties zijn anders georganiseerd dan conventionele ondernemingen. Meestal zijn ze klein omdat de productie van het fysieke product aan derden wordt overgelaten. Er is een overzichtelijk team dat leeft en vecht voor het concept. De betrokkenen hebben een goed gevoel voor wat mensen willen, ze zijn ook als individu communicatiegeoriënteerd (dat wil zeggen: ze zijn *communicatief*, dat is iets anders dan: communicatie gestudeerd hebben). Ze kenmerken zich door een hoge mate van ondernemerschap, zijn 'van alle markten thuis', generalist.

Conceptmerken gedijen minder goed in traditionele ondernemingen waar de nadruk ligt op het productieproces. Conceptmerken kunnen immers alleen maar ontstaan en bestaan als een 'conceptingteam', volledig los van historische productiemogelijkheden, vrij van de regels en cultuur van het moederbedrijf, een eigen visie kan en mag ontwikkelen. Vaak

Introductie

ontstaan ze juist doordat iemand zich uit de regels en starheden van een onderneming losworstelt en zijn denkbeelden onder eigen verantwoordelijkheid ten uitvoer brengt (zoals Microsoft van Bill Gates en Virgin van Richard Branson).

Wie jaarlijks tientallen miljoenen uitgeeft aan het op peil houden van conventionele merken en daarbij de wet van de afnemende meeropbrengst constateert, zou zeker eens moeten overwegen een 'conceptingbudget' vrij te maken (begin eens met vijf procent van het huidige marketingbudget) en een conceptingteam ideeën te laten ontwikkelen. Een dergelijke investering is waarschijnlijk lager dan de traditionele R&D-afdeling voor miljoenen verslindende proefproducties opeist.

Ik verwacht dat bestaande ondernemingen in de komende decennia in toenemende mate tot concepting zullen overgaan. Het gebeurt namelijk nu al dat nieuwe conceptmerken van individuele ondernemers tot de verbeelding spreken en, klassiek gedefinieerde markten omzeilend, de consument aan zich weten te binden.

Concepting

Veel lang geleden ontstane merken zijn een oude eik geworden, die door allerlei ingrepen zo lang mogelijk levend wordt gehouden. De eigenaren zagen, schaven, snoeien, enten en injecteren. En vertrappen al doende jonge eiken en andere soorten bomen die onder en direct naast de eik door het gras omhoog hadden kunnen komen, waardoor onder de eik en in een kleine cirkel daaromheen niets groeit. En hij er steeds eenzamer bijstaat. De 'redders' staan er in een kring omheen, met hun rug naar de buitenwereld, en kijken allemaal naar het middelpunt, hoopvol en zenuwachtig afwachting of de nieuwe ingrepen helpen. Vanuit de ooghoeken knipoogt men elkaar bemoedigend toe. 'Hij gaat het redden, denk je ook niet?' De ander knikt. 'Deze keer gaat het echt beter.' Niemand durft te roepen: 'Laat doodvallen, die eik.'