

BUSINESS BLOOPERS

“Van fouten kun je leren, zeggen velen. Welnu, met dit boek kan dat niet fout gaan. Een heerlijk overzicht van de grootste blunders van anderen. Dat is dus leren en smullen tegelijk!”

Jurgen Appelo, auteur van #Workout | Management 3.0

“Mislukkingen in het verleden zijn de fundamenten van een succesverhaal in de toekomst. Hierdoor maakt het lezen van Business Bloopers veel los bij mij. Dit boek is van onschatbare waarde als je je openstelt voor deze ervaringen en er van wilt leren.”

Atilla Aytekin, CEO en mede-oprichter Orangegames en Triodor Software

“Business Bloopers is een lekker leesbaar boek. Goed gedocumenteerd, duidelijk beschreven en met prima businesslessen! Het boek is een must voor elke marketeer, want er valt veel te leren.

Roze brillen en oogkleppen: een gevaarlijke combinatie.”

Rob Benjamens, partner Brand & Business Architects

“Door elke fout te omarmen als leermoment, kom je verder in het leven.

Deze harde, maar wijze ondernemersles leerde ik al jong. Als faalangst in onze samenleving de maatstaf wordt, zullen innovatie en ondernemerschap verdwijnen. Dit boek helpt ons te leren van oude fouten, zodat we de kans krijgen om weer leerzame nieuwe fouten te maken.”

Arko van Brakel, directeur De Baak, instituut voor leiderschap en ondernemerschap

“Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Elk nadeel heeft gelukkig z'n voordeel: fouten houden de organisatie scherp. Tenminste, als ze niet onder het tapijt verdwijnen en er alleen bij de koffiemachine op fluistertoon en met leedvermaak over wordt gesproken. De enige manier om te leren van gemaakte fouten, is door er open over te zijn in een omgeving die van fouten wil leren.

En natuurlijk door kennis te nemen van deze prachtige verzameling bloopers, gemaakt door organisaties die je nét voor waren. Zodat jij in de toekomst nóg slimme fouten kunt maken.”

Janny Hoekstra, Associate Professor Marketing, Rijksuniversiteit Groningen

“Stop niet na een fout. Dan maak je twee fouten op rij.”

Wim Jansen, oud-voetbalprof

“De grootste blooper die je kunt maken, is Business Bloopers niet lezen.

Van kippenvel tot tenenkrommend. Van onwaarschijnlijk dom tot domme pech. Een unieke verzameling businessbloopers, gemaakt door mensen die durfden te falen en door de auteurs ontleed en helder beschreven.”

Harry Kerklaan, conceptontwikkelaar & speechschrijver

“Mijn domme vraag aan premier Van Agt. Mijn veel te hoogdravende voorzeten in een gesprek met Johan Cruijff. Mijn gesteggel met bankpresident Klaas Knot. Mijn gebrek aan interesse tijdens een vraaggesprek met een soapsterretje. Fouten, toen en nu. Als interviewer verricht je letterlijk en figuurlijk mensenwerk, en dus is het voortdurend vallen en opstaan. Eén ding weet ik zeker: van applaus leer je niks. Van kritiek des te meer. Ik zeg vaak tegen mezelf: blijf je eigen oppositie organiseren, zoek mensen op die zoveel van je houden dat ze bereid zijn je met recht en reden te tuchtigen. Moedig voorwaarts.”

Frénk van der Linden, interviewer KRO/NCRV, de Volkskrant, NTR

“Het leuke aan Business Bloopers is natuurlijk de geschiedenis. Je kijkt terug, soms met wat meewarigheid en ongeloof. Hoe kon dat in vredesnaam gebeuren?. Collectieve blindheid?

Het spannende aan dit boek is dat in de huidige marketingpraktijk bloopers dagelijks plaatsvinden: ‘accidents waiting to happen’. Het zijn de sterke en almachtige spelers van nu, succesvolle bedrijven en sterke merken die ineens hun ‘mojo’ kwijt zijn. Vaak op exact dezelfde manier als de cases in dit boek. Hadden ze nou maar beter even teruggekeken...”

René Repko, Chief Marketing Officer Rituals

“Fouten maken mag. Of beter: fouten maken móet! Om van te leren en het daarna weer beter te doen. Er is maar één fout die in een High Performance Organisatie nooit wordt gemaakt: dezelfde fout. De schrijvers hebben in Business Bloopers een grote hoeveelheid aan fouten beschreven.

Fouten om van te leren. Er niet van leren, dat is pas echt een businessblooper.”

Marco Schreurs, marketing directeur Direction en HPO Center en auteur van *Animal Firm* en *Een High Performance Organisatie... wat is dat?*

“Je kunt falen of succesvol aantonen dat iets niet werkt. Wie experimenteert en innoveert, moet falen niet alleen accepteren, maar zelfs omarmen. Soms heb je een boek nodig om dat te leren.”

Boris Veldhuijzen van Zanten, founder & CEO TheNextWeb.com

“Als (junior) brand manager was ik verantwoordelijk voor het op de markt brengen van een yoghurt frisdrank. Dat was mijn doel. Koste wat kost. Dat het product niet goed genoeg was, wuifde ik weg. De directie had eerder moeten ingrijpen en zo veel kosten moeten besparen.”

Roel Wolbrink, oprichter New Tailor en auteur van *Businessetiquette 3.0*

Frans Reichardt,
Ed van Eunen &
Thijs van Eunen

BUSINESS BLOOPERS

De belangrijkste lessen uit
meer dan 175 pijnlijke bedrijfsuitglijders en
miljoenenverslindende marketingmissers.

ISBN: 9789462542716

NUR: 802

Trefwoorden: marketing, management

Dit is een uitgave van Reichardt & Company, e-mail: frans@reichardt.nl
Business Bloopers is een bewerkte en herziene uitgave van het boek
Business Blunders van dezelfde auteurs, in 2010 uitgegeven door Pearson
Education Benelux.

Deze uitgave bevat geactualiseerde verhalen en volledig nieuw materiaal.

Mis vanaf nu geen businessbloopers meer:

* Kijk op www.businessbloopers.nl

* Like ons op Facebook: www.facebook.com/businessbloopers

* Volg ons op Twitter: www.twitter.com/businessbloopers

Vormgeving omslag: Arnold Massar

© Copyright 2015 Frans Reichardt, Ed van Eunen & Thijs van Eunen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave 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 enige andere manier, zonder
voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond
van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351,
zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17
Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde
vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen
van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere
compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm
dan ook, dient men zich tot de auteurs te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen de
auteurs geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is
van enige fout in deze uitgave.

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Inleiding: over dit boek	13
Missers die zwaar op de maag liggen	17
New Coke zet Amerika op zijn kop	19
Exota: afgeserveerd als explosief drankje	21
Buckler: bier zonder ballen	24
Brunette en Zinniz: bier voor vrouwen	28
Shandy & Snor: bier voor kinderen	31
Hoe Gablinger's Diet Beer zelf afslankte	34
Coca-Cola: mooie actie met lastige keuzes	35
Caveau-wijnen: da's andere koffie	36
Nutricia gaat langs de rand van de afgrond	39
puC: niet beter dan Senseo, wel duurder	41
Melkunie voetbalvla: teruggefloten na buitenspel	43
Morgen: uitglijder op de boterberg	44
Planta: 'beter' bleek juist slechter	47
Blue Band snijdt zich in de vingers	48
Iglo's gevaarlijke voedselcombinatie	49
Kellogg's: koel onthaal voor lauwe melk	50
McDonald's Flops Deluxe	53
Houdt McDonald's zelf wel van fastfood?	55
Planet Hollywood: niet te filmen	55
Leed op de winkelvloer	59
De <i>amazing</i> ondergang van Tel Sell	60
Bol.com te snel afgeboekt door Bertelsmann	62
Aanbieding van OTTO leidt tot postwanorder	64
Konmar: Murphy was een optimist	65
Cardoens 'autosupermarkt' loopt niet in Nederland	69

Marks & Spencer: Home Sweet Home	70
Het beeld op zwart	75
De Krant op Zondag: geen zondagskind	76
Dagblad 24 Uur blijkt eendagsvlieg	79
DAG, De Pers en Spits: drie is teveel	82
Glamourbladen kunnen Nederland niet betoveren	83
Vrouw en Bedrijf/Avanta: emancipatie verkoopt niet	84
Sport7: hoogmoed komt voor de val	87
Talpa: zender zonder kijkers	91
Het Gesprek: vreugdeloze tv-zender is snel uitgepraat	94
Sterrenbeurs: fictieve handel in tv-sterren	96
Casino Kings: rien ne va plus	97
Nieuwe media maken oude fouten	101
Sony Betamax: niet te filmen	102
Philips Video2000: beter nooit dan laat	105
De beeldplaat komt nooit goed in beeld	106
Philips CD-i: onduidelijk en te duur	108
HD-DVD: mislukte aanval op de dvd	109
De broncode: miljardenidee gaat mee het graf in	110
Kermit: mobiel bellen, maar veel te moeilijk	115
i-mode uit de mode	118
Ook bij Microsoft gaat wel eens iets fout	119
World Online: beleggersblindheid of -bedrog?	122
Wie hoog klimt, kan diep vallen: Adam Curry	125
Second Life: een eindeloze winterslaap	128
Hyves: 'te koop aangeboden - zinkend schip'	130
easyInternet: not so easy	133
Social media bloopers	135
Atari 2600: begraven en uit de dood herrezen	136
Er zit wel eens een schroefje los	139
Google Glass: 'worst product of all time'	140
Tattoo: zware pijp voor Douwe Egberts	143

Premier: de rookloze sigaret	145
Omo en Ariel: goudmijn voor advocaten	146
Sil en Vizir: miljoenenverslindende zeperds	149
Vigor: volledig weggereinigd	150
AXA: fietsen stelen voor dummies	151
Stemcomputers: terug naar het rode potlood	152
Terugroepacties	154
Clickets: een magnetisch balletje kan raar rollen	161
Wie niet horen wil, moet maar voelen	165
Harley-Davidson: motoren, parfum en wijnkoelers	169
Lonsdale: extreem rechts imago	170
Hitler en Mussolini: koffiemelk met nare bijmaak	171
Cultureel blunderen	173
Het Kasteel van Almere: een gloednieuwe ruïne	176
Leenreclames: het leed dat lenen heet	177
Rabobank: boerenslim of oliedom?	177
WalMart: pr-truc wordt publicitaire ramp	179
Lidl: de mislukte terugkeer van Heino	180
Hoe Hoover de dupe wordt van zijn eigen succes	182
Renault Twingo: niet zo 'lieffie'	182
Zuid-Afrikaanse havenstad wil af van 'klotenaam'	184
Van een bureau vol scheten tot Pepsi-zombies	185
Pas op voor spookrijders!	191
De carpoolstrook: wind tegen op de A1	193
De Betuweroute: duur vervoer	195
SNCF bestelt treinen die niet op spoor passen	198
Fyra: ontspoord	198
OV-chipkaart: gehackt en verketterd	203
SS Rotterdam: Woonbron gaat het schip in	206
Zeppelin: vergeefse poging na vergeefse poging	207
Air Holland: lijnvluchten en lijntjes cocaïne	209
DAF-personenauto's: gesloopt door eigen imago	212

Back to the Future: het korte leven van de DeLorean	214
Smart ForFour: (not so) Smart	217
Renault Fluence: de accu ging leeg	219
Sinclair C5: de mislukking van een nieuw voertuig	220
De moeder aller marketingmislukkingen: de Edsel	222
Wat kunnen we leren van bloopers?	231
Er zullen altijd producten mislukken	231
Soms komt het toch nog goed	232
Bedrijven hebben zelden een exitstrategie	233
De techniek laat het vaak afweten	234
Je kunt ook wel eens iets niet introduceren	234
Zorg dat aan alle randvoorwaarden is voldaan	235
En marktonderzoek dan?	236
Luister naar je klanten	237
Murphy ligt altijd op de loer	238
Kunnen deskundigen bloopers voorspellen?	238
Kun je bloopers zien aankomen?	239
Geraadpleegde bronnen	241

Voorwoord

Jarenlang stelde reclamevakblad *Adformatie* wekelijks iemand uit de reclamebranche de vraag ‘Wat is je grootste blunder in het vak?’. Sommige geïnterviewden gaven een eerlijk antwoord, al ging het hierbij vaak om onnozele zaken, zoals een klant tijdens een belangrijke presentatie aanspreken met de verkeerde naam. De meeste geïnterviewden hielden zich op de vlakte of zeiden dat hun grootste blunder nog moet komen.

Bloopers, blunders, missers: ze overkomen ons allemaal, maar we geven ze niet graag toe. Dit boek gaat over zakelijke bloopers. Die worden nooit begaan door de bedrijven zelf, want achter elke blooper gaat iemand of gaan meer mensen schuil die een beslissing hebben genomen die verkeerd uitpakte. We hoeven in de meeste gevallen niet te twijfelen aan hun goede bedoelingen, maar het hebben van goede bedoelingen is blijkbaar geen garantie voor het niet begaan van blunders. Soms zijn verwachtingen verkeerd geformuleerd. Soms reageren concurrenten anders dan verwacht. Wetgeving kan soms op gespannen voet staan met een nieuw plan. Omstandigheden kunnen zodanig veranderen dat je achteraf alsnog van een blunder moet spreken. Wat dat laatste betreft noemen we graag een van de grootste bloopers in de geschiedenis, begaan door Nederlanders. In 1667 ruilden wij met de Engelsen Nieuw Amsterdam voor Suriname. Dit is in elk geval een financiële blunder van de eerste orde, zeker als je er nu op terugkijkt. De Engelsen doopten Nieuw Amsterdam om in New York, en de waarde van deze stad wordt door experts tegenwoordig geschat op zo’n 1 biljoen dollar (duizend miljard dollar). Ter vergelijking: het bruto nationaal product van Suriname bedraagt momenteel ongeveer 5 miljard dollar. Maar de ruil was ook een culturele blunder, want als hij niet had plaatsgevonden, was de kans groot geweest dat het Nederlands nu een wereldtaal was.

Bloopers zijn dus van alle tijden. In dit boek komen tal van zakelijke bloopers aan de orde. Wij hebben zelfs behoorlijk selectief moeten zijn, anders was dit boek nog veel dikker geweest. Denk bij het lezen van dit boek af en toe aan onze onfortuinlijke ruil met de Engelsen; blijkbaar kan het altijd nog erger. Hopelijk verzacht dat de pijn van latere bloopers en geeft het nog enige troost.

Frans Reichardt

Ed van Eunen

Thijs van Eunen

Inleiding: over dit boek

‘Succes kent vele vaders, een mislukking is maar een eenzame wees’, luidt een bekend gezegde. Fabrikanten lanceren hun nieuwe producten met veel tromgeroffel en vertrouwen, maar halen deze vaak korte tijd later alweer van de markt. Wat volgt is een oorverdovende stilte. Alsof er niets is gebeurd. Bedrijven hebben een nogal selectief geheugen en willen hun fouten het liefst zo snel mogelijk vergeten. Robert McMath en Thom Forbes, auteurs van het boek *What were they thinking?*, noemen dit fenomeen ‘*corporate Alzheimer*’.

De vraag of je meer leert van successen of van mislukkingen zal nooit afdoende worden beantwoord. Maar wie de management- en marketingliteratuur erop naleest, komt voornamelijk succesverhalen tegen en maar zelden de mislukte zakelijke avonturen. Kennelijk denken al die auteurs dat je veel kunt leren van successtory’s en dat heeft sommige boeken (zoals *Excellente Ondernemingen* van Tom Peters en Robert Waterman) tot kaskrakers gemaakt.

Die aandacht voor successen heeft natuurlijk te maken met het onontkoombare gegeven dat we mislukkingen het liefst zo snel mogelijk vergeten, er niets van vastleggen en er al helemaal niet graag over praten. Bij succesvolle operaties krijgen we er nooit genoeg van om te vertellen hoe goed we het wel niet hebben gedaan. Daarom floreren in de marketing- en reclamewereld de vakprijzen: we willen graag weten dat we iets moois hebben neergezet.

Dit boek is anders. *Business Bloopers* beschrijft opmerkelijke, gemakkelijke, verbijsterende, soms pijnlijke, vaak kostbare en treurigstemmende missers. Missers die vaak ook nog vermeden hadden kunnen worden. De lezer mag er gerust om griffelen of hardop lachen, want leedvermaak is een schone zaak. De lezer mag zich ook verbazen over zoveel domheid en zich opwinden over de domoren die verantwoordelijk zijn voor de soms miljoenenverslindende

missers. Je vraagt je wel eens af hoe zij binnen organisaties de top hebben bereikt. Door loting soms?

Hopelijk is dit boek ook een feest der herkenning. Bijvoorbeeld bij het lezen over de geschiedenis van mislukte producten waarvan velen het bestaan al bijna waren vergeten. Zoals de frisdrank Exota (dat dankzij VARA's Marcel van Dam het etiket 'ontploffende frisdrank' kreeg opgeplakt) en Snor (gepositioneerd als 'bier voor kinderen'), het trendy Tattoo-pijpje (waar je behalve je kleding ook je vingers aan brandde) of de namaakboter Morgen. Elke lezer komt vast en zeker blunders tegen die hij zich nog goed herinnert, maar waarvan hij de precieze achtergronden niet kent. Zoals de ondergang van De Krant op Zondag, Sport7 of Omo Power. Daarnaast bevat Business Bloopers vast en zeker ook missers waarvan velen het bestaan nog niet kenden.

We hebben ook cases moeten laten vallen. De oplettende lezer zal ontdekken dat roemruchte deconfitures zoals die van Ogem, Fokker, DSB, ABN-AMRO en Fortis niet of nauwelijks in dit boek aan de orde komen. Niet dat daar niets mis is gegaan, maar wij zijn vooral op zoek gegaan naar de 'blunders', dat wil zeggen de min of meer aanwijsbare domme beoordelingsfouten. Fouten waarvan je achteraf — en soms ook al vooraf — kunt zeggen dat ze vermeden hadden kunnen worden. Natuurlijk kun je dat ook zeggen over de gang van zaken bij bijvoorbeeld DSB, maar het feit dat die bank niet meer bestaat heeft ook te maken met allerlei nog steeds niet helemaal duidelijke afwegingen van De Nederlandse Bank. Anders gezegd: er zijn mislukkingen die zo complex en onduidelijk zijn, dat we er binnen het kader van dit boek niet goed mee uit de voeten kunnen.

Dit is geen studieboek, maar een ontdekkingsreis door de wondere wereld van bloopers van bedrijven in binnen- en buitenland die met tomeloze energie allerlei producten op de markt brengen. Van sommige producten voel je bij voorbaat aan dat het wel mis moet gaan, andere mislukkingen zijn verrassend en dan is het boeiend om te zien wat er misging. We hebben afgezien van het citeren van allerlei management- en marketingboeken waarin wordt uitgelegd hoe je producten en diensten succesvol op de markt moet zetten en daarop

staande moet houden. Al die aanwijzingen en theorieën zijn mooi en nuttig en wij zijn de laatsten om die niet serieus te nemen, maar de dagelijkse werkelijkheid laat nu eenmaal zien dat veel producten en diensten mislukken en daarover gaat dit boek.

Over die mislukkingen is nauwelijks gepubliceerd. Dit boek wil daar graag verandering in brengen, door de pijnlijke praktijk te laten zien en op zoek te gaan naar de lessen, niet meer en niet minder.

In de jaren van voorbereiding op dit boek hebben we diverse cases onder handen gehad die steeds weer van karakter veranderden. De tv-zender Het Gesprek is vanaf de start bepaald geen kijkcijferkanon, de advertentie-inkomsten blijven achter en er moet geld bij. Toch koopt uitgerekend deze zender, althans de mensen erachter, de dagbladen NRC Handelsblad en nrc.next. Even lijkt die stap de zender een nieuwe dimensie te geven. Totdat Het Gesprek op 19 augustus 2010 faillissement aanvraagt en zichzelf het zwijgen oplegt. Hetzelfde geldt voor Spyker. Bepaald geen succesvolle sportwagenfabrikant: het is een avontuur dat in meerdere opzichten als een 'blooper' kan worden betiteld. Uitgerekend Spyker, dat nog nooit meer dan 100 auto's per jaar heeft geproduceerd en nog geen enkel jaar winstgevend is geweest, neemt in 2010 Saab over. Het overgenomen Saab gaat in 2011 failliet en eind 2014 lijkt ook Spyker ter ziele te gaan. Begin 2015 is er evenwel een doorstart voor Spyker. Het bedrijf zegt zich voortaan te richten op de productie van sportauto's en elektrische auto's. Hoe gaat dit verder?

De lezer zal begrijpen: het schrijven van een boek als dit levert elke dag weer nieuwe dilemma's op.

Wat we zeker weten, is dat we na de verschijning van dit boek niet van iedereen een vriend zullen zijn. Ervaringen met andere publicaties hebben geleerd dat bedrijven het prachtig vinden als je aardige dingen over ze schrijft, maar dat je verketterd wordt als je iets negatiefs opmerkt. De standaardreactie is dan dat je met het bedrijf in kwestie contact had moeten opnemen voor 'het ware verhaal'. Als je dat doet, val je veelal in handen van pr-afdelingen die vooral erg nieuwsgierig zijn naar wat je wilt schrijven en die verder de kaken

op elkaar houden en zelden een rechtstreeks antwoord geven op gestelde vragen. Met de vele tientallen cases in dit boek is daar geen beginnen aan, al dat overleg met die defensieve pr-afdelingen. We hebben gekozen voor een andere benadering: we hebben de meeste bedrijven waarover we een verhaal hebben en die we konden achterhalen, via de contactpagina van hun website een bericht gestuurd. Met de mededeling dat we in het kader van een marketingboek op zoek zijn naar informatie over product X dat volgens onze informatie in jaar Y van de markt is gehaald. Een goede route leek ons, want ook voor dit soort vragen hebben bedrijven immers contactpagina's.

In tweederde van de gevallen kwam er antwoord, min of meer gelijk verdeeld over de categorieën (1) 'over dat soort zaken geven wij geen informatie' via (2) 'benadert u onze marketingafdeling maar' (of ons bedrijfsmuseum of iets soortgelijks) tot (3) tamelijk serieuze, inhoudelijke antwoorden. Enkele antwoorden, hoewel vaak nogal afhoudend ('de marktontwikkeling noopte ons tot de beslissing het product uit de markt te nemen'), maar soms ook verrassend ('het merk is verkocht en is nog steeds actief op de markt'), zijn in de betrokken cases verwerkt.

Dit boek is geschreven omdat wij onze lezers willen stimuleren van bloopers te leren. Want wie niet leert van fouten uit het verleden, is gedoemd ze te herhalen. Elke organisatie, elke ondernemer, elke manager, elke medewerker komt vroeg of laat voor beslissingen te staan die goed kunnen uitpakken (dan ben je een held), maar die ook negatief kunnen uitvallen (dan ben je al snel een *loser*). Wie dit boek heeft gelezen, zal in staat zijn betere afwegingen te maken en in zijn leven en loopbaan betere beslissingen te nemen. Van fouten kunnen we ontzettend veel leren. Te beginnen met die van anderen...

Heb je vragen of opmerkingen of wil je iets anders kwijt aan de auteurs?

Stuur een e-mail naar info@businessbloopers.nl.

Missers die zwaar op de maag liggen

In de voedingsmiddelenbranche vinden meer productintroducties plaats dan in welke andere branche ook. Dus is het niet meer dan logisch dat in die branche de meeste producten floppen, zou je denken. Dat is iets te makkelijk geredeneerd. Veel mislukkingen hadden namelijk voorkomen kunnen worden als de bedenkers ervan beter zouden hebben nagedacht. Of als zij beter naar de klant zouden hebben geluisterd dan naar zichzelf. Zo zou Coca-Cola zich niet de toorn van miljoenen Amerikaanse Coke-drinkers op de hals hebben gehaald als het bedrijf zijn voornemen om het paradepaardje te vervangen door New Coke eerst even aan haar meest trouwe Coke-drinkers had voorgelegd.

Bierbrouwers hebben van alles bedacht om hun afzet te vergroten: van alcoholvrij bier, dieetbier, bier voor vrouwen tot jawel, bier voor honden (rara, welke van deze bieren is wél succesvol?). Krampachtig proberen brouwers nieuwe biervarianten te ontwikkelen om daarmee nieuwe gebruikersgroepen te vinden. Dat dit niet altijd even goed doordacht gebeurt, blijkt uit het feit dat het veld van de speciaalbieren bezaaid ligt met de doodgeslagen bieren waarop geen mens zat te wachten.

Dat een product ten onder kan gaan aan domme pech blijkt uit het trieste verhaal van Exota. Deze Nederlandse frisdrank wordt begin jaren zeventig het slachtoffer van VARA's Ombudsman, dat Exota het imago bezorgt van ontploffende frisdrank. Pas 26 jaar later wordt Exota door de Hoge Raad in het gelijk gesteld. Het is dan al te laat, want Exota heeft de hetzeachtige berichtgeving niet overleefd...

De meeste falende producten in de categorie eten en drinken kunnen zich echter niet verschuilen achter domme pech. Zij blijken ten onder te gaan aan gebrek aan visie, gebrek aan goed denkwerk, gebrek aan voeling met wat

klanten écht willen, onderschatting van de concurrentie, inschattingsfouten of egotripperij.

Wat bezielt een bedrijf een product te lanceren dat niet aantoonbaar beter is dan dat van de concurrent en bovendien meer moet kosten? Wij hebben geen idee, maar dat is precies wat Ahold Coffee Company deed met haar puC. De koffiebranderij wilde de succesvolle Senseo aanvallen, maar zag haar koffieapparaat puC pijnlijk floppen. En hoe kon Unilever toch zo dom zijn om bij honderdduizenden huishoudens een Blue Band-botermes, speciaal bedoeld voor kinderen, in de brievenbus te doen om daarna te worden overstelpt met klachten, omdat kinderen zich aan het mes hadden verwond...?

Lees verder en verbaas u. En mocht u na het lezen trek hebben gekregen in een lekkere zeewierburger, lees dan nog eens het verhaal over de McLean Deluxe van McDonald's.

New Coke zet Amerika op zijn kop

In 1886 vindt de Amerikaanse apotheker John Pemberton een drankje uit dat als medicijn moet dienen tegen hoofdpijn en vermoeidheid. Hij noemt het mengsel Coca-Cola. Het wordt een daverend succes. Het Coca-Cola-logo, de vorm van de fles en de smaak zorgen er al snel voor dat iedereen over de hele wereld bekend is met het drankje. Naast de oorspronkelijke Coca-Cola worden in de loop der tijd verschillende Coke-varianten op de markt gebracht. Zo komt in 1983 Coca-Cola Light (of Diet Coke, zoals men in veel landen zegt) op de markt, is er vanaf 1984 een cafeïnevrije variant verkrijgbaar en wordt in 2005 Coke Zero gelanceerd. Allemaal varianten op de originele en klassieke Coca-Cola, die sinds 1886 altijd op de markt is gebleven. Met uitzondering van een korte periode in 1985...

Het recept van Coca-Cola is nooit veranderd. Er bestaan veel mythen rond dit recept, en men zegt dat slechts twee mensen, beide topmannen binnen het bedrijf, op de hoogte zijn van de formule. En dat zij daarom nooit samen in een auto of vliegtuig mogen zitten, omdat een ongeluk het einde van Coca-Cola zou kunnen betekenen. Allemaal broodje-aapverhalen, maar wel staat vast dat het complete recept onbekend is. We 'weten' slechts dat het drankje bestaat uit limoensap, vanille, kaneel, karamel en cocabladeren. Cocaïne zit er niet meer in, want de cocabladeren die gebruikt worden, bevatten geen cocaïne-extracten meer. De overige ingrediënten zijn niet bekend. Velen hebben geprobeerd het product na te maken, waarvan Pepsi-Cola de meest succesvolle is, maar de smaak van Coca-Cola is nooit geëvenaard. Alle redenen om die unieke en razend populaire smaak te behouden, zou je zeggen.

In 1985 staat Roberto C. Goizueta, een van oorsprong Cubaanse chemicus, aan het roer bij Coca-Cola. Hij neemt enkele beslissingen die compleet verkeerdt uitpakken. In die tijd beleeft Pepsi-Cola hoogtijdagen met een coladrink die iets zoeter is dan de klassieke Coca-Cola. Pepsi is zelfs zo populair dat er in de

supermarkt meer van wordt verkocht dan van Coca-Cola. Doordat Coca-Cola in veel restaurants, cafés en fastfoodketens wordt geschonken, blijft het marktaandeel van Coca-Cola met 32,5 procent nog wel hoger dan de 26,7 procent van Pepsi. Begin jaren tachtig is Coca-Cola bezig met het vervaardigen van een dieetvariant, die later onder de naam Diet Coke (Coca-Cola Light) op de markt zal komen. Tijdens de ontwikkeling van Diet Coke ontwikkelen de chemici van Coca-Cola een nieuwe, zoetere smaakvariant waar men binnen het bedrijf erg enthousiast over is. Het zoete Pepsi doet het op dat moment erg goed en timmert stevig aan de weg. Pepsi zendt tv-commercials uit waarin mensen geblinddoekt verschillende soorten cola proeven. In deze zogeheten Pepsi-proef komt Pepsi overtuigend als beste uit de bus. Verder sponsort Pepsi het liefdadigheidsconcert Live Aid en weet het Michael Jackson te strikken om zich aan het merk te verbinden. Een zoeter drankje dat kan gaan concurreren met Pepsi is voor Coca-Cola een serieuze optie.

Hiermee ontstaat de eerste foute beslissing: Goizueta besluit de nieuwe, zoete smaakvariant bij het publiek te laten onderzoeken. Er wordt een grootscheepse smaaktest op touw gezet die zo'n 4 miljoen dollar zal gaan kosten. In dertien steden doen 200.000 mensen tussen de 13 en 59 jaar mee aan de smaaktest. De meeste tests vinden 'blind' plaats: men weet niet welk merk men proeft. In andere gevallen wordt wel vermeld dat het om een Coca-Cola-product gaat. Iedereen oordeelt positief over de nieuwe smaak.

Het volgende besluit van Goizueta is even drastisch als naïef. De nieuwe formule Coca-Cola, die de naam New Coke zal dragen, wordt geïntroduceerd als vervanging van de oude vertrouwde formule. Het nieuws slaat in de Verenigde Staten in als een bom. Iedereen praat over de nieuwe drank. Binnen 24 uur is maar liefst 81 procent van de Amerikanen op de hoogte van de smaakverandering. Ter vergelijking: toen in juli 1969 Neil Armstrong als eerste mens voet op de maan zette, was na 24 uur aanzienlijk minder dan 81 procent van de Amerikanen hiervan op de hoogte. Men is verrast over de draai van Coke en in de meeste gevallen hevig verontwaardigd. Waarom wordt dat lekkere en vooral vertrouwde drankje zomaar van smaak veranderd?

Actiegroepen beginnen onmiddellijk een strijd tegen de smaakverandering en Coca-Cola krijgt talloze brieven van mensen die hun ongenoegen uiten. Zo schrijft een boze Coke-drinker: 'Coke veranderen is alsof God plotseling het gras paars maakt of tenen aan je oren laat groeien.' Op veilingen worden honderden dollars geboden voor een kratje 'oude' Coke. De Coke-fans, en dat zijn er nogal wat, voelen zich verraden: Coke lijkt nu op Pepsi, in de ogen van Coke-fans een zoet, waterig en slap drankje. Al snel komt Coca-Cola op zijn besluit terug: de oude, originele Coca-Cola wordt weer gewoon verkocht, voortaan onder de naam Classic Coke. New Coke blijft ook verkrijgbaar. Wederom groot nieuws waarmee de Amerikaanse nieuwsstations hun bulletins op radio en televisie openen.

BUSINESSLESSEN

De blunder is hier tweeledig. Ten eerste blijkt het in de praktijk niet al te slim om een bestaande succesformule te wijzigen. Het succes van Coca-Cola bestaat immers voor een belangrijk deel uit herkenning: iedereen weet hoe het flesje eruitziet, iedereen herkent het logo en iedereen weet hoe goed de smaak is. 'Never change a winning team', luidt het gezegde. Dat is nu precies wat hier wel gebeurt. De manier waarop men tot dit besluit is gekomen is het tweede deel van de blunder. De smaaktest is op zich goed in elkaar gezet, met slechts één dramatische fout: men vermeldt er niet bij dat het nieuwe drankje de bestaande Coke zal gaan vervangen. Had men dat wel gedaan, dan zou ongetwijfeld de emotionele waarde die Coca-Cola heeft aan het licht zijn gekomen. Nu blijken die emoties pas op het moment dat het te laat is.

Exota: afgeserveerd als explosief drankje

Nadat de Brabantse familie Van Tuijn in 1923 bierbrouwerij De Kroon in Dongen overneemt, zet zij het bedrijf voort als fabriek voor limonadegazeuse



Na een jarenlange juridische strijd bepaalt de Hoge Raad in 1998 dat de VARA aan de familie Van Tuijn een schadevergoeding moet betalen van 7,7 miljoen gulden plus rente.

onder de naam Exota. De koolzuurhoudende frisdrank Exota, verkrijgbaar in de kleuren rood, groen, bruin en wit, wordt vanaf 1948 ook in gezinsflessen van 75 cl verkocht. Dat is een grote doorbraak voor de frisdrankindustrie. Tot die tijd worden frisdranken alleen in kleine flesjes verkocht. Tot halverwege

de jaren zestig is Exota een populaire frisdrank, maar langzaam krijgt het meer last van concurrentie, omdat het publiek steeds meer cola- en limoen-drankjes gaat drinken. In 1973 gaat het bedrijf failliet.

De reden voor het faillissement is niet alleen gelegen in een toename van de concurrentie. Een andere gebeurtenis heeft hierin een nog veel grotere rol bij gespeeld.

De zogeheten 'Exota-affaire' begint eind jaren zestig. Omroepvereniging VARA zendt dan een tv-programma uit onder de naam De Ombudsman. Dit programma, gepresenteerd door de latere staatssecretaris en daarna VARA-voorzitter Marcel van Dam, neemt het op voor 'de gewone man' die het slachtoffer is van onrechtmatige praktijken van bedrijfsleven en overheid. Op 30 oktober 1970 is de uitzending gewijd aan twee ernstige ongevallen: mensen zijn gewond geraakt door de glasscherven van exploderende frisdrankflessen. Na de uitzending blijken er nog meer mensen te zijn die beweren het slachtoffer te zijn geworden van zo'n ongeval. Dat is voor De Ombudsman reden om op 11 december van dat jaar een tweede uitzending aan het onderwerp te wijden. De frisdrankfabrikanten blijken het niet met de klachten

eens te zijn en zij komen de slachtoffers dan ook niet of nauwelijks tegemoet. Het jongetje dat door een ontploffende Exota-fles aan één oog blind is geworden moet volgens de familie Van Tuijn (Exota) eerst maar eens bewijzen dat het niet zijn eigen schuld is. Presentator Van Dam roept de kijkers op hun ervaringen met ontploffende frisdrankflessen, met name van het merk Exota, naar de VARA te sturen, zodat het halfblinde jochie in het gelijk kan worden gesteld.

De Ombudsman ontvangt meer dan driehonderd reacties van consumenten die beweren een ongeluk te hebben gehad met een frisdrankfles. Het merendeel van de reacties heeft overigens geen betrekking op Exota.

Op 8 januari 1971 wordt een derde uitzending aan het onderwerp gewijd. Hierin leest Van Dam voor uit vijf van de driehonderd brieven die kijkers hem hebben gestuurd. Elk citaat wordt afgesloten met slow-motionbeelden van een ontploffende fles. Door het begeleidende commentaar lijkt het te gaan om een Exota-fles die spontaan versplintert, maar in werkelijkheid is het een

sherryfles die door TNO tot ontploffing is gebracht door er een kogel op af te vuren. Pas aan het eind van de citaten meldt Van Dam dat de getoonde beelden slechts dienen om te laten zien wat er gebeurt als een fles ontploft. Er is geen reden om aan te nemen dat Exota-flessen gevaarlijker zijn dan andere flessen. Maar het kwaad is dan al geschied: de meeste televisiekijkers denken dat de ontploffende fles een fles



Exota
limonade

móér dan lekker!

Bereid met zuiver bronwater. Citroen, frambozen, champagnepils, sinaasappel, cider, grote gezinsfles slechts **40 cent.**

Vruchtenlimonade sinaasappel, grote gezinsfles **57 cent.**

Advertentie voor Exota limonade-gazeuse: 'Méér dan lekker!'.

In januari 1971, een maand na de desastreuze tv-uitzending van VARA's Ombudsman, daalt de verkoop van Exota met 57 procent.

Exota is. De verkoop van Exota daalt dramatisch. In januari, de maand van de desastreuze tv-uitzending, daalt de verkoop met 57 procent. Het oude omzetsniveau wordt daarna nooit meer gehaald.

Na een jarenlange juridische strijd tussen Van Tuijn en Van Dam/VARA, waarin onder andere korte tijd beslag wordt gelegd op gebouwen van de VARA en het huis van Marcel van Dam, bepaalt het Amsterdamse gerechtshof in 1996 (ruim 25 jaar na de gewraakte tv-uitzending!) dat de VARA een schadevergoeding moet betalen aan Jakob Leutscher, die op dat moment de rechten bezit op de claim van het failliete frisdrankbedrijf Van Tuijn. In 1997 overlijdt Leutscher. In 1998 bepaalt de Hoge Raad dat de schadevergoeding van 7,7 miljoen gulden plus rente alsnog aan de familie Van Tuijn moet worden uitbetaald.

De ouders van het jongetje dat door een Exota-fles aan één oog blind is geworden, hebben al veel eerder, in 1982, een schadevergoeding ontvangen.

In 1997 komt De Telegraaf met het bericht dat Van Dam in 1970/1971 niet onpartijdig zou zijn geweest in de Exota-affaire. De oudere broer van Marcel van Dam, Anton van Dam, zou destijds directeur zijn geweest van frisdrankenbedrijf Vrumona. Met het zwartmaken van Exota zou Vrumona een belangrijke concurrent kwijtraken. De Telegraaf ziet één ding over het hoofd: Anton van Dam is al in 1956, veertien jaar vóór deze hele affaire, overleden...

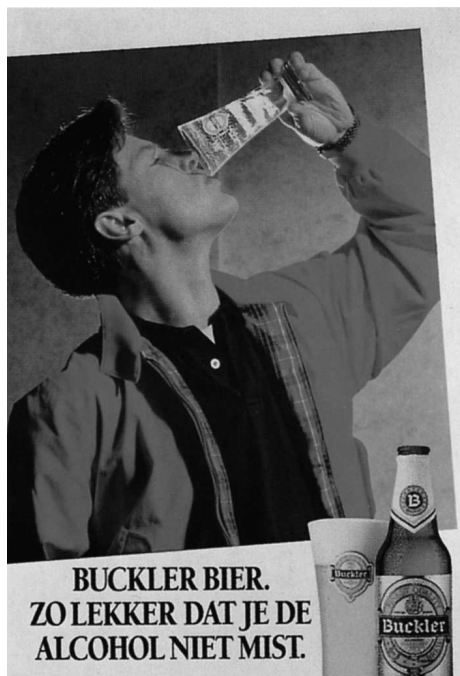
Buckler: bier zonder ballen

In de zomer van 1988 introduceert bierbrouwer Heineken wereldwijd het alcoholvrije bier Buckler. Voor veel bierdrinkers is dat even schrikken: bier zonder alcohol! In ons land wordt Buckler wereldberoemd na de oudejaarsconferentie van Youp van 't Hek op 31 december 1989. Van 't Hek zegt in zijn conferentie: 'Buckler kent u wel, hè? Dat is dat gereformeerde bier. Daar

heb ik zo'n ongelofelijke hekel aan. Aan Buckler-drinkers. Gadverdamme! Die types die naast je in het café staan en niet dronken worden.' Van 't Hek komt die avond nog een paar keer op het alcoholvrije bier terug. Over de stereotype 'gewone man' zegt hij: 'Heb je alweer het probleem: wat is een gewone man? Nou, in dit geval bedoel ik zo'n Hollandse eikel, zo'n lul, zo'n Buckler-drinker, zo'n type die je ervan verdenkt dat hij zijn eigen caravan trekt. Zo'n grensrechter.'

Met een paar zinnen zet Van 't Hek Buckler weg als laf, karakterloos bier. Bier zonder ballen. De 'Buckler-lul' is geboren, al heeft Van 't Hek zelf die typering niet letterlijk zo uitgesproken.

Toeval of niet: hierna volgt een dramatische daling in de verkoop van Buckler. Of alleen Van 't Hek daar schuld aan heeft, is de vraag. Op het moment dat Van 't Hek zijn grappen maakt, anderhalf jaar na de lancering van Buckler, is het alcoholarme bier al bezig met een worsteling.



Heineken heeft vooral de concurrentie van Bavaria onderschat. Bavaria troeft Heineken af door Bavaria Malt (minder dan 0,1 procent alcohol) zes weken eerder te introduceren dan Buckler. In tegenstelling tot Heineken verbindt Bavaria voluit haar merknaam aan zijn malt-bier. Bovendien smaakt Bavaria Malt beter dan Buckler.

Bavaria ziet het marktaandeel van Bavaria Malt gigantisch

Advertentie voor Buckler Bier: 'Zo lekker dat je de alcohol niet mist.' Dat viel vies tegen, want Buckler smaakte beroerd.

groeien en sleept tijdens de eerste Golfoorlog (augustus 1990-februari 1991) zelfs een megaorder van het Amerikaanse leger in de wacht. En of Buckler het al niet moeilijk genoeg heeft, komt bierbrouwer Grolsch in 1990 ook met een alcoholarm bier, Stender, dat korte tijd later alweer van de markt verdwijnt.

In zijn reclamecampagne claimt Buckler dat het bier 'Zo lekker (is) dat je de alcohol niet mist'. In werkelijkheid smaakt Buckler verre van lekker, zoals ook Heineken later zal erkennen. In 1991 voert Heineken een smaakverbetering door en verlaagt zij het alcoholpercentage in Buckler van 0,5% naar 0,0%.

Buckler is ook te duur. Het is duurder dan gewone pils en duurder dan directe concurrent Bavaria Malt. Onduidelijk is waarom je meer zou betalen om Buckler te drinken.

In tegenstelling tot Buckler kunnen mannen ongegeneerd Amstel Malt en Grolsch Premium Malt, de opvolger van Stender, drinken, omdat die er op het eerste gezicht niet veel anders uitzien dan hun volwaardige bierbroeders. Het drinken van Buckler in gezelschap van mannen die écht bier drinken, getuigt van moed, het blijft toch een soort Shandy voor volwassenen.

Om Buckler een meer mannelijker imago te geven, start Heineken in 1991 op tv een reclamecampagne voor Buckler met een sexy dame die in tijgerpakje over de bar kruipt. Ook besluit Heineken een wielerploeg te sponsoren. De Buckler-wielerploeg contracteert gerenommeerde renners als Peter Winnen, Eric Vanderaerden, Frans Maassen en Jelle Nijdam.

Het sorteert nauwelijks effect. De verkoop van Buckler wil maar niet aantrekken.

In 1992 waarschuwt de tussenhandel Heineken. Als de vraag naar Buckler niet snel groeit, zal zij Buckler uit de schappen weren. Heineken kiest voor een slotoffensief en grijpt naar het prijswapen.

Ook die lagere prijs trekt Buckler niet uit het slop. Buckler blijkt niet meer te redden. Heineken haalt het product in 1994 van de Nederlandse markt.