

CONCEPTING – het managen van Conceptmerken in het communicatie georiënteerde tijdperk.

Hoofdstuk 1 – introductie

Concepting gaat niet uit van omliggende markten en doelgroepen o.b.v. productproposities. Concepting gaat om het op de markt brengen van merken die een *gedachtegoed* vertegenwoordigen: visies, houdingen, overtuigingen, motivaties, taalgolfengtes, interessevelden, wereldbeelden en 'werelden' die voor consumenten (lees: mensen) een *betekenis* hebben. Maar Concepting gaat ook om gewoonweg een communicatieaanpak die de sympathie van mensen oproept of hen inspireert (mentaliteitproposities, of betekenisproposities).

Een doelgroep wordt daarbij niet al te strak geformuleerd in termen van koopgedrag of socio-demografische factoren. Een nieuw concept lokt immers juist een *nieuw* type koopgedrag uit en zo ontstaat er een *volggroep*. Conceptmerken krijgen dan ook het karakter van een *beweging*.

Concepting is iets geheel anders dan '(her)positioneren'. 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 immers impliciet (bij de conceptie) 'gepositioneerd'. Er hoeft later geen fictieve 'waarde' aan te worden toegevoegd.

Conceptmerken voegen vervolgens zelf, vanuit de betekenis van het merk, *producten* (en/of diensten) toe.

Concepting zou je in termen van de 4 P's uitgedrukt ook kunnen zien als: *marketing the other way around*. Het proces begint met de P van promotie (lees: communicatie) i.p.v. product. De overige P's worden, afhankelijk van het concept, in een prioriteitsvolgorde, als tactische middelen ingezet.

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).

Conceptorganisaties zijn anders georganiseerd. Meestal zijn ze klein omdat ze zelf niet produceren. 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 communicatief. Ze kenmerken zich door een hoge mate van ondernemerschap, zijn van 'alle markten thuis'.

De verwachting is 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 mensen aan zich weten te binden.

Hoofdstuk 2 – waarom nieuwe concepten nodig zijn

2.1 bestaande markten zitten vol

2.2 het marktaandeel heeft zijn grens bereikt

Te weinig rijst de vraag (bij huidige aanbieders op bestaande markten, red.): *welke inhoudelijke, mentale plaats zou ik in een markt kunnen innemen? Waarom niet genoeg nemen met een bereikte plaats en daarnaast (niet daarna, want dan ben je al te laat) nieuwe concepten ontwikkelen, wellicht op andere markten, of zelf een markt creërend?*

2.3 de consument zoekt nieuwe ervaringen

Het marktaandeel-denken staat ook nog eens haaks op het consumenten-denken van vandaag. De consument in de Westerse wereld individualiseert steeds verder en zoekt naar merken en producten die de eigen identiteit kunnen versterken (KAYOO, red.). Producten die 'iedereen al heeft' worden dan minder interessant. De consument accepteert opgelegde *lifestyles* steeds minder, maar creëert liever zijn eigen wereld door het combineren van allerlei stijlen en merken: *dit ben ik*.

2.4 je oude product of concept heeft gewoon zijn tijd gehad

Alle producten hebben een eigen levenscyclus en gaan eens dood. Accepteer hun eindigheid (red.). Ontwikkel op tijd nieuwe concepten die het stokje kunnen overnemen (i.p.v. het oude te blijven reanimeren en heruitvinden, red.).

Hoofdstuk 3 – van productontwikkeling via merkontwikkeling naar concepting

3.1 echte productontwikkeling

Kenmerk is dat er voor die tijd niets vergelijkbaars was.

3.2 echte productinnovaties

Kenmerk is dat zij ook in de perceptie van de consument als zodanig worden ervaren en gewaardeerd.

3.3 cosmetische productinnovaties

Kenmerk is dat er geen echte consumentenbehoefte aan ten grondslag ligt en dat inspanningen om die behoeften aan te praten door de consument in toenemende mate schouderophalend en met apathie worden begroet.

Hoofdstuk 4 – het op de markt brengen van een gedachtegoed

4.1 concepting als vierde fase in de productontwikkeling

Kenmerk van een conceptmerk is dat er voor die tijd geen vergelijkbaar gedachtegoed werd uitgedragen dat door een constant aanzwellende groep 'fans', de volggroep, wordt gewaardeerd en 'aangehangen' (= 'geconsumeerd' om jezelf en anderen te laten zien dat je het gedachtegoed van dat merk deelt).

4.2 concepting als opvolger van positioneren

Wat is het nu het verschil tussen positioneren en concepting?

- Positioneren is het communiceren van *toegevoegde waarde*. Concepting brengt een waarde, een visie, een nieuw concept op de markt en voegt, afhankelijk van de visie, *achteraf* producten toe die daarbij horen. En ruilt die even makkelijk weer in voor andere, als dat zo uitkomt. De verschijningsvorm van het



product(assortiment) is op zichzelf al communicatie, het straalt de waarden van het concept uit.

- Positioneren is vaak als een laagje make-up, dat net iets anders is aangebracht dan bij de ander. Het is *bedacht*. Concepting gaat juist om het uitstralen van de ziel van het merk. Zij is niet later toegevoegd en verandert *nooit*.
- Positioneren wordt toegepast binnen *bestaande markten* waarvan weinig groei verwacht mag worden. Bij Concepting worden met het gedachtegoed en de daaronder op de markt gebrachte variëteit aan producten aanhangers getrokken uit *allerlei markten*. Waarmee de merkeigenaar, over allerlei markten heen, een eigen veld uitzet dat niet in een bestaande markt valt te categoriseren.

Bij Concepting is het belang van het onderliggende product nog kleiner (t.o.v. het merk). Je koopt het product omdat het van merk 'X' is, met alle bijbehorende veronderstellingen van dien (red.). Je koopt het nl. *gedachtegoed* waar dat merk voor staat.

Hoofdstuk 5 – geen doelgroepen maar volggroepen

Concepting vraagt om een andere visie op (groepen) consumenten, omdat bij een nieuw mentaliteitsconcept nog een consumentengroep zal moeten 'ontstaan'. Een groep 'volgers' die zich tot het gedachtegoed voelt aangetrokken. De term doelgroep past dan niet meer, omdat we niet tevoren een vastomlijnde socio-demografische of kopersgedraggroep formuleren op wie we ons richten.

5.1 bestaand: de doelgroep als ideale consument

5.2 bestaand: de doelgroep als groeibegrenzer

5.3 nieuw: de volggroep

Bij concepting is de 'doelgroep'-omschrijving eigenlijk heel eenvoudig: "iedereen die zich aangesproken voelt door het gedachtegoed van (het nieuwe) merk (kayoo)." Het conceptingteam voelt en registreert welke stromingen er leven en opkomen en ontwikkelt, daarop aansluitend en anticiperend, een nieuw *gedachtegoed* dat vervolgens door het merk wordt uitgedragen.

Het conceptingteam zal de doelgroep gaan omschrijven in termen van (bijvoorbeeld) 'Ik weet zeker dat er een toenemende groep mensen is die zich thuis voelt bij...die zich voelt aangetrokken tot...die genoeg heeft van...die op zoek is naar...die ons idee gewoon leuk vindt' enzovoorts. Dat lijkt vaag, maar is het juist niet. Die groepen zijn echt. Volggroepen zouden in dit postmaterialistische tijdperk wel eens kansrijker kunnen zijn dan traditioneel omschreven doelgroepen.

Het basisprincipe uit de marketing blijft overigens overeind: luisteren naar wat de markt vraagt. Echter met een belangrijk verschil: *we luisteren niet naar wat mensen in grondstoffelijke zin vragen (producten), maar naar wat zij op geestelijk niveau vragen*. Geestelijke behoeftebevrediging dus.

Een volggroep gaat dwars door alle socio-demografische groepen heen en begint bij een kleine kern. Rond het op de markt gebrachte gedachtegoed ontstaat een 'fanclub'. Anders gezegd: alle activiteiten zijn erop gericht die van de grond te krijgen. Je kunt concepting dus ook zien als: *Je creëert niet een product, je creëert een volggroep*.

Illustratie: Voordat IKEA op de markt kwam was er geen in marktonderzoek aangetroffen groep *'getutoyeerde en tutoyerende kopers van meeneembare, thuis-zelf-in-elkaar-te-zetten meubelen'*. Ook was er geen doelgroep *'liefhebbers van Scandinavische woonstijlen'*.

Bij concepting is de houding: iedereen die in onze visie iets ziet, is van harte welkom. Daarom zijn NIKE-aanhangers allang niet meer werkelijk praktiserende, fanatieke sporters, maar *iedereen die sportiviteit en doorzettingsvermogen als levensinstelling omarmt*.

De volggroep zou je ook een *groeigroep* kunnen noemen. Als het gedachtegoed aanslaat en consistent wordt uitgedragen, zullen 'fans' van het eerste uur dat gedachtegoed ook naar hun omgeving uitdragen. En op hun beurt voor nieuwe volgers zorgen. De doelgroep is dus nooit afgebakend zoals wij dat in traditionele marketing hebben geleerd en is niet tevoren omgerekend naar potentieel koopvolume. Er wordt hooguit achteraf vastgesteld hoe groot de groep inmiddels is en welk type mensen zich bij de aanhang heeft aangesloten.

Hoofdstuk 6 – hoe kom je aan ideeën?

Ideeën worden alleen maar geboren in de hoofden van mensen. **En nergens anders.** Dat is dus of bij jezelf, of bij anderen of doordat je *met* anderen op ideeën komt. Voorwaarde is wel dat je de 'ongezochte vondst' moet willen toelaten, moet willen laten ontstaan in een ongestructureerd creatief denkproces, dat zijn voedingsbodemp vindt in een brede externe georiënteerdheid.

Goede conceptuele ideeën komen voort uit het iets 'voelen' en minder uit analytisch vaststellen of, anders gezegd, uit extrapoleren van cijfers en gegevens van bestaande markten.

6.1 bovenmatige interesse in mensen en hun gedrag

Het vinden van nieuwe concepten is geen academische exercitie. Brainstormen is niet het geschikte middel om tot goede conceptmerken te komen. De muren van de brainstormruimte en de gemiddelde tijdsduur blijven beklemmende grenzen. Er is geen betere methode dan in het leven te stappen van groepen mensen en hun leven mee te leven. Pas dan kun je ontdekken wat er in hen omgaat, hoe zij zich als individu of groep gedragen.

Bij concepting staan producten in dienst van het gedachtegoed, zijn het de communicatiedragers van de visie.

6.2 de individuele concepter

Zoals de uitvinder van de gloeilamp 'Eureka!' riep, zo heeft ook de individuele concepter ineens die warme sensatie een groots idee ontdekt te hebben. Hij/zij 'ziet' iets en richt daarop al z'n activiteiten. Hoe iemand tot z'n idee komt is het geheim van het brein. Wel is een profiel te schetsen van mensen die succesvol tot nieuwe visies komen.

Ten eerste zijn het mensen die zich voortdurend van alles afvragen bij van alles, ze zijn breed ingesteld, multidisciplinair, generalist. Doordat zij breed geïnteresseerd zijn, soms overmatig nieuwsgierig, kunnen zij opgedane ervaringen meer dan anderen (bewust en onbewust) aan elkaar koppelen. En durven hun intuïtie de vrije loop te laten. Ze kunnen ook goedleven met onzekerheden, zoeken die vaak op, zien daarin juist uitdagingen. Ze zien ook ontwikkelingen, stromingen, zijn historisch geïnteresseerd en kunnen van daaruit de toekomst beter begrijpen en gedeeltelijk voorzien.

Wie tot deze categorie mensen behoort, is waarschijnlijk nooit bewust bezig met een nieuw idee (maar met antwoorden op eigen vragen, red.). Door het dagelijks snuffelen aan van alles, komen de invallen meestal spontaan op. Dergelijke mensen, eenmaal bezig met een conceptidee, blijken meestal nog meerdere concepten 'in hun hoofd te hebben'.

Ten tweede beschikt de concepter over de gave om anderen te kunnen overtuigen van een idee. Geslaagde concepters zijn dan ook *communicators*, mensen die naar anderen

kunnen luisteren en die anderen naar hen kunnen laten luisteren. Ze stralen iets uit dat anderen vertrouwen geeft, inspireren en dagen uit.

6.3 het conceptingteam. Mobiliseren van creativiteit en ondernemerschap.

Omdat concepting vraagt om volledige vrijheid van denken, los van het eigen bedrijf (in geval van een bestaande organisatie) en de bedrijfskolom, om overwegend extern 'opsnuiven' van ontwikkelingen en trends en om verdieping in gedrag van mensen, kan ze niet plaatsvinden binnen de eigen organisatie. Ook niet in de vorm van een werkgroep. Het verdient daarom aanbeveling concepting grotendeels buiten de organisatie te plaatsen. En wel op de volgende manier (kort):

- Zoek in het bedrijf die een of twee talenten van wie met enige zekerheid is vast te stellen dat zij over concepting-feeling beschikken; stel hen voor 100% verantwoordelijk voor het creëren van nieuwe concepten; laat ze er voor 100% mee bezig zijn.
- Laat deze eigen medewerkers hun eigen team uitbreiden met een aantal externe talenten (maximale teamomvang 5 tot 6 personen). Laat ze beseffen dat het daarbij juist *niet* gaat om iemands professionele vaardigheden, het gaat om het talent om over hun eigen discipline heen te kunnen kijken, grotere verbanden in de buitenwereld te kunnen zien. En nodig indien gewenst ad hoc allerlei specialisten uit om het proces impulsen te geven of om ruwe ideeën te spiegelen.
- Geef het team een briefing die niet gedetailleerder is dan: *creëer een merk dat door zijn naam/logo/communicatiewijze en de combinatie daarvan een gedachtegoed vertegenwoordigt dat de potentie heeft een volggroep aan te spreken en aan zich te (ver)binden.*
- Laat het conceptingteam volledig vrij en laat ze voorlopig hun ideeën niet spiegelen aan derden. En om ideeën ook vanbuiten te halen.
- Geef het team een eigen, zelf te kiezen en in te richten ruimte.
- Geef het team een ruim budget en vrijheid het naar eigen inzicht uit te geven. Beoordeel het team alleen op output, niet op de manier waarop het aan nieuwe visies en ideeën komt.
- Geef het team 9 maanden de tijd om tot een selectie van 5 à 10 testbare concepten te komen.
- Keur niets goed of af.
- Pas als o.b.v. de deze stappen een 'shortlist' is ontstaan van enkele potentiële conceptmerken, start het proces van 'doorrekenen' van andere factoren zoals bijv. productie, distributieconsequenties, personeelsinzet enzovoorts.

6.4 participeren in concepten van anderen

Er zijn veel mensen met ideeën die zelf niet over de middelen of mankracht beschikken om ze ten uitvoer te brengen. Laat ze eens langskomen en geef ze, als ze een goed idee hebben, een kans om een conceptingteam rond hun idee te formeren, waarin een voor beide partijen interessante samenwerking tot stand kan komen.

6.5 concepten importeren

Een andere mogelijkheid is simpelweg op reis gaan om in de rest van de wereld concepten te ontdekken die in het eigen geografische gebied nog niet bestaan.

Hoofdstuk 7 – de haalbaarheid onderzoeken

Bij productontwikkeling in de klassieke zin des woords kun je op een aantal manieren onderzoeken of een nieuw product of –innovatie een kans van slagen heeft. Bij concepting doen we dat anders.

7.1 blijven kijken en luisteren naar de consument

Kun je visies testen? Hoe testen we ene merk waarbij het niet gaat om de fysieke eigenschappen maar om een nieuw gedachtegoed, een nog niet bestaande merkbeleving? Eén ding is duidelijk: klassieke onderzoeksmethoden *aan het eind van een ontwikkelingsproces* werken niet. In conceptingprocessen speelt het de interactie met de consument zich *geïntegreerd* in het proces af, vanaf het begin. Die interactie begint al met de keuze van de leden van het conceptingteam – mensen met een antenne die openstaan voor het gedrag van andere mensen. Tijdens het conceptingproces zal het contact met de consument veelvuldig moeten blijven plaatsvinden. Over items die in de wereld van het nieuwe merk zouden kunnen passen op allerlei zaken (tekst/beeldmerken, logo op producten, T-shirts, cd-hoes, winkelpanden etc.). En omschrijf in een aantal regels het concept (gedachtegoed) van het merk.

Het is de kunst om de eigen ideeën en wensen op het tweede plan te stellen. Zie ze als 'eerste input' in het proces en gebruik de opmerkingen van de consument als katalysator voor betere ideeën.

Wanneer komt dan die definitieve omarming van de consument? Welnu, die komt nooit in onderzoek. Onderzoek is geen garantie voor succes. Wat wel kan blijken is of het merk 'goed voelt', of de consument sympathie of affectie heeft voor een concept. In de markt zal het succes verder gemaakt moeten worden.

Het feit dat een groep consumenten een concept afwijst, is geen reden overigens om het niet te introduceren. In de huidige tijd waarin tegengestelde trends en stromingen naast elkaar bestaan, zullen we er rekening mee moeten houden dat er nooit 1 merk een markt zal domineren.

Je moet bereid zijn een merk op de markt te brengen dat 10% van de bevolking juist *heel erg* aanspreekt (*cultural creatives, innovators, early adopters*: 10-15%), in plaats van een merk dat 50% 'wel aardig' vindt.

Je test steeds ruwe richtingen. Als het concept aanspreekt, is de wijze waarop het verpakt is (letterlijk of figuurlijk) minder van belang. Verpakking is dan een van de communicatiemiddelen waarmee het concept wordt uitgedragen. En geen doel op zich meer.

7.2 geen proeffabriek, maar conceptboards

Na een goed georganiseerd conceptingproces kunnen er na 9 maanden *een aantal* interessante concepten 'op de plank' liggen. Uitgewerkt in een aantal eenvoudige conceptboards. Dit illustreert nog eens dat lateraal denkvermogen, communicatie, creativiteit en consumentengedrag de grondstoffen zijn voor nieuwe merken.

7.3 distributiekkanalen (inkopers) al vroeg betrekken bij conceptingproces

Als het gaat om het op de markt brengen van merken op basis van een gedachtegoed, kan nooit sprake zijn van *product pushing*, rendementsberekeningen, vooraf geformuleerde omzetdoelstellingen, marktaandeelen, deadlines enz.

Een gedachtegoed wordt in een kleine kern consumenten opgebouwd en kan pas later uitwaaiëren over andere 'volgers'. Dat betekent bijv. dat met de detailhandel gesproken zal moeten worden over *klein beginnen en langzaam uitbouwen*. En het vroegtijdig aangaan van een partnership met de inkoper (groeistrategie).

Een (merk)aanbieder die nu eens niet komt vragen om veel schapruimte, maar die komt vragen om een bescheidener plek, maar dan voor langere tijd, met kans op latere uitbreiding, moet toch een gewillig goor kunnen vinden. Zeker omdat de inkoper echt wel voelt wat de nieuwe flops worden en wat mogelijk zou kunnen aanslaan.

Daarnaast zal een goed conceptmerk uiteindelijk veel eigen kracht bezitten, waardoor de vraag van de groeiende volggroep 'als vanzelf' toeneemt.

Een persoon of organisatie die zijn potentiële distributiepartners echt in het conceptingproces betreft, haalt nog een ander belangrijk stuk informatie in huis. De bereidheid van de distributiepartners om het product uiteindelijk op te nemen kan al zeer vroegtijdig worden ingeschat, ook al gaat het nog niet om keiharde toezeggingen.

Tot slot: wie klein begint loopt uiteraard wel eens het risico sneller uitverkocht te raken en 'omzet te missen'. De echte concepter zit daar niet mee. Ten eerste weet hij dat 'uitverkocht' ook 'gewild' betekent. Hij ziet dit als een signaal dat het gedachtegoed aanslaat en de hoeveelheid opgevoerd zou kunnen worden. En dat er duurzame, potentiële winst in het verschieft ligt. Waar bij 'me-too'-merken de consument bij 'uitverkocht' vrij gemakkelijk naar het meest vergelijkbare concurrerende product grijpt ('*wat maakt het ook uit*') mag verwacht worden dat hij dat bij een sterk conceptmerk minder snel zal doen. Dan maar een dagje later opnieuw proberen (RVU's/Shaky's Tony ChocoLonely's, red.)

Hoofdstuk 8 – het communiceren van het gedachtegoed

Bij conceptmerken willen we visies, ideeën of overtuigingen overbrengen. Dat vraagt om een marktbenadering waarbij communicatie de hoofdrol speelt. De rest (de p's: goed product, goede prijsstelling etc.) is, hoewel belangrijk, volgend of ondergeschikt. Alle P's zullen worden ingezet op een dusdanige manier dat ze ook iets communiceren over het gedachtegoed van het merk.

8.1 concept statement: gedachtegoed, redactieformule en gedragscode(spelregels)

Wie een conceptueel merk op de markt brengt begint met een visie. Vanuit deze visie, deze kern, kan het gedachtegoed worden verspreid en een geïnteresseerd publiek worden aangetrokken. Voorwaarde daartoe is om het gedachtegoed in een zgn. *concept statement* uit te werken. Daarin staat beschreven wat het beoogde merk voelt en denkt, wat het voorstaat, welke waarden en normen het heeft. Worden hiermee karaktereigenschappen en mentaliteit die ten grondslag liggen aan het merk beschreven. Verder verklaart het *concept statement* hoe tot de merknaam is gekomen. Meestal ontstaan conceptmerken op basis van één simpele visie. De merknaam verwoordt in abstractie het achterliggende gedachtegoed.

8.2 de zeepkist op

Bij het oprichten van een nieuwe onderneming op basis van een conceptueel merk zullen we bij het aannemen van de mensen al rekening houden met hun overtuigingen en ambities en hen uitkiezen op basis van hun bereidheid het nieuwe gedachtegoed mede te ontwikkelen, (op geheel eigen wijze) te ondersteunen en uit te dragen. Bij hen begint nl. het uitwaaiëren van de olievlek.

Er zijn verschillende manieren om betrokkenen deelgenoot te maken van de gewenste uitstraling van het merk. Op de zeepkist staan is er één van en de goede leider zal die vaak beklimmen. Maar dat alleen is onvoldoende. Het voorkomen van hokjesculturen, het in standhouden van veel onderlinge communicatie door een goede informele (niet bureaucratische) cultuur, is net zo belangrijk.

8.3 totaalcommunicatie

In een organisatie waar de meeste aandacht uitgaat naar communicatie en waar ook alle gedrag communicatie is, gelden andere manieren van omgaan met communicatie dan tot nu toe doorgaans gebruikelijk was:

- Verschuiving van 'geïntegreerde communicatie' naar gewenst gedrag
- Verschuiving van 'thema' naar *statement*
- Verschuiving van verleiden naar mentaliteit delen

Bij concepting geldt: wat nooit uiteen is gevallen hoeft ook niet geïntegreerd te worden. Het conceptmerk positioneert zich a.h.w. eenmalig: bij de geboorte. En de dan aangegeven visies en overtuigingen van het merk (zoals omschreven in een evt. concept statement) worden op duurzame wijze uitgedragen. Alles wordt zodanig ingezet dat het automatisch iets communiceert over het merk: Totaalcommunicatie (oftewel *identity branding*, red.).

Totaalcommunicatie wil de overtuiging van het conceptuele merk overbrengen en doet dit door allerlei gedragingen in de markt. *Elk* stukje communicatie is een *statement* van het concept.

De wijze waarop het *concept statement* telkens opnieuw wordt uitgedragen is zeker niet beperkt tot de uiterlijke kenmerken van een campagnebeeld. Eigenlijk is elke vorm geoorloofd, als de communicatieresultante maar steeds haarscherp bij het gedachtegoed uitkomt. *Niet herhaling is de kracht van communicatie, maar consistentie.*

Logisch. Indien een merk is gebaseerd op communicatie en gedrag, dan geldt meer dan ooit dat het merk een persoonlijkheid is, a.h.w. een mens met verschillende karaktertrekken. Er is een veranderend verwachtingspatroon m.b.t. de communicatie van merken. Het merk moet voor iets staan, een betekenis hebben. En van daaruit handelen. Juist het steeds anders verrassend aanwezig zijn wordt zeer gewaardeerd en beloond.

In de huidige westerse maatschappij zijn genoeg materiële zaken voorhanden, en ontstaat er juiste en groeiende behoefte aan (nieuwe) merken die echt iets inhoudelijks te melden hebben, een overtuiging uitstralen. Consumenten uit alle leeftijdsgroepen lijken toe aan een volgende fase.

8.4 de 'ongepande' communicatieplanning

De totaalcommunicatie van een conceptmerk bestaat erin daar te communiceren waar het van belang is en op dat moment dat het de beste kans heeft zijn gedachtegoed uit te dragen. Het gaat erom het eigen gedachtegoed hoger te stellen dan de commerciële doelen. Als je het eerste namelijk goed doet, volgt de rest vanzelf.

M.a.w. hoe moeilijk dat ook voor velen is, je moet meer 'open eind'durven denken als het gaat om de commerciële positie. Die zal moeten meegroeien met het aanzwellen van de volggroep. Evenzo geldt voor 'communicatie'. Niet *topdown* een mediaplan in de markt zetten, maar in de markt *zijn* op allerlei manieren en momenten (variabel). En de investeringen in communicatie kunnen met elke volgende stap in het proces meegroeien. Doe er alles aan om bij alles wat je doet zoveel mogelijk 'mentaliteit' te kunnen uitstralen.

Het uitdragen van een gedachtegoed vraagt om geloof in de impact van zeer goed getimed acties. En om er te *zijn* als dat opportuun is. Het hoeft echter niet altijd *klein* te beginnen. De juiste dosering zal per geval verschillen, afhankelijk van het merk, het type gedachtegoed, de potentiële achterliggende markt en uiteraard de concreet beschikbare middelen.

8.5 over nichemarketing, olievlekstrategie en mainstreambrands

Concepting is geen nichemarketing. Nichemarketing definieert heel duidelijk een 'deeldoelgroep' binnen een groter marktsegment en spreekt die vervolgens aan. Bij concepting is de doelgroep (volggroep) niet duidelijk afgebakend en niet bij voorbaat begrensd. Dit hangt af van het type gedachtegoed en het bijbehorende assortiment. Concepting betekent klein *beginnen* vanuit een kern, maar het betekent niet per definitie klein *blijven*.

8.6 natuurlijke groei. Het juiste tempo

De ervaring leert dat een goed conceptingproces zo'n negen maanden duurt. Een mooie periode om van een embryonaal eerste idee tot een uitgebalanceerd, potentieel concept te komen. Maar daarna begint het pas. Als concepters (geestelijke ouders) van het pasgeboren wonder zullen we er ons bewust van moeten zijn dat er nog vele jaren van hard werken en grootbrengen aankomen. Dat vraagt om een andere manier van omgaan met de factor tijd dan de meeste ondernemingen tot nu toe gewend zijn. Een merk wordt niet gemaakt 'op het schap', maar in het brein van de consument. En dat vraagt *tijd*. Waarom begeleiden we wel kinderen na de geboorte nog minimaal 16-18 jaar en laten we nieuwe merken over aan hun lot en de hardheid van de buitenwereld?

Wie bij communicatie begint, wat bij een conceptmerk altijd het geval is, zal de communicatie voor 100% goed willen en moeten doen. Er is ook een *virtueel* beginpunt mogelijk door bij alle gebruikers van internet een nieuw conceptmerk te introduceren. Lukt het bij die kern, dan kan de cirkel langzaam worden vergroot. Per geval zal het groeitempo verschillen. Maar het is duidelijk dat een merk niet in 1 jaar volwassen kan zijn. 'Olievlekstrategie' is eigenlijk niet het goede woord als het om het tempo van uitvloeien gaat. Bij concepting is het net andersom. Een zeer langzame ontwikkeling vanuit het midden, met daarna juist een langzaam opkomende versnelling naar buiten.

8.7 continue communicatie en feedback

Bij concepting zou je kunnen zeggen:

De consument = het merk = de onderneming

Concepting bestaat dus voor een groot deel uit 'interne communicatie', waarmee wordt bedoeld: gericht op de eigen medewerkers, leveranciers en volgers. Die in hun rol van ambassadeur het merk doorgeven. Mensen die in het merk zijn geïnteresseerd voelen zich onderdeel van het huis (*tribe*) en willen communiceren met de mensen die erachter zitten. Willen hun eigen gedachten kwijt, hebben vragen of hebben opbouwende kritiek. Het conceptingteam dat een maximale hoeveelheid feedback weet te bewerkstelligen, geeft het conceptmerk maximale draagkracht bij de volggroep en stelt zeker dat het merk en consument op dezelfde golflengte blijven zitten. Het internet en interactieve websites spelen daarin een belangrijke verbindende rol (*community*, toegankelijkheid van informatie, transparantie, enz.). Veel zorg en aandacht wordt besteed aan volggroepen en de media. De manier waarop 'fans' met hun favoriete merk kunnen communiceren op het internet is van groeiend belang.

8.8 pionier blijven, ook in de succesfase

Succes moet niet als een eindpunt worden beschouwd. Maar als een signaal dat de onderneming op de goede koers zit. Waarna de aandacht niet mag verslappen. Conceptmerken leven meer dan andere merken in direct contact met de volgers. Juist die interactie, dat elkaar verrassen en onderhouden houdt het merk en de volggroep levend. Communicatie is de kern van zo'n merk.

Voor wederverkopers is dat het meest eenvoudig. In de winkel vindt regelmatig contact plaats en de winkel kan ook als medium dienen voor allerlei boodschappen (uitingen) rond het merk.

Ook het uitgeven van eigen tijdschriften is een veel gebruikt middel om contact met de groot geworden volggroep te onderhouden. Maar het belangrijkste medium is het *concept statement*. Als het goed is, voelen alle betrokkenen zich mede-eigenaar van het gedachtegoed en ervaren zij hoe het merk in de buitenwereld leeft en hoe erop gereageerd wordt. '*Het maximaal aantal mensen in de markt*' is het motto. De onderneming zou zo veel mogelijk *horizontaal* moeten groeien (naar buiten moeten uitwaaiëren, red.). In het communicatiegeoriënteerde tijdperk zal dit zeker navolging vinden in andere branches. Want ook daar zal het belang van conceptmerken de komende decennia toenemen. Door 'klein' te blijven in het contact met de consument, ook al is dat op 50 plaatsen tegelijk, met steeds weer andere mensen, wordt bereikt dat elke nieuwe consument nog steeds zo wordt aangesproken en behandeld als de eerste. *And if it ain't broke, don't fix it*. Wat werkt, dat werkt.

Hoofdstuk 9 – concurrentie? Welke concurrentie?

9.1 gelukkig wordt u een tijdlang niet serieus genomen

Er is voordeel te behalen uit de zeer eenzijdige wijze waarop de meeste ondernemingen hun markt bewerken (d.m.v. traditionele marketing, red.) En uit de manier waarop marktonderzoekers in opdracht van die ondernemingen die markten vervolgens definiëren. **Markten worden nog steeds verwoord vanuit productgericht denken:** 'de markt van droogvoer voor honden', 'het vloeibarewasmiddelensegment', 'de markt voor herenmode' etcetera.

Het woord 'markt' wordt hier eigenlijk oneigenlijk gebruikt en noemt men het een optelsom van een categorie producten. Het woord 'markt' verwordt tot een statistische vaststelling van het verleden. Maar waar is de *consument*, als men die al kent?

Want het gaat er niet langer om vast te stellen dat er een markt is, maar om de vraag te beantwoorden: welke markt zou er kunnen zijn? Pas dan denken we in het achterhoofd: zou er een groep mensen zijn die geïnteresseerd zou kunnen zijn in mijn product, merk of concept?

Een conceptmerk vermijdt deze vast omschreven marktdefinitie en **kiest bewust voor een totaal andere visie**. Een visie die in het begin niet altijd even duidelijk is, want 'de concurrent' kan dat wat hij waarneemt moeilijk indelen in zijn vastgestelde marktsegmenten.

Illustratie: in de jaren '70 werd in Zwitserland het concept SWATCH ontwikkeld. Een plastic horloge in eindeloos veel variaties en kleuren, vanbinnen voorzien van een prima kwaliteit uurwerk en geprijsd als een *commodity*. Het kwam in 1983 op de markt. Swatch maakte er een snel met de tijd meeveranderend toegankelijk modemerken van. En creëerde een eigen wereld. *Un-glossy*, jong, grillig, creatief. Swatch omschrijft zijn gedachtegoed als volgt: *innovation, provocation, fun, forever*. En heeft zich in alles zo gedragen.

9.2 wat vroeger branchevreemd was, is nu gedachtegoed-eigen

Het is duidelijk dat een conceptmerk ergens voor staat, een visie heeft en dat in alles uitdraagt. Het logo van zo'n merk wordt dan een symbool van het gedachtegoed. Het brengt bij het zien ervan in een flits de 'lading' van het merk op de consument over. Het merkbeeld krijgt in de tijd, door de optelsom van al zijn communicatieve gedragingen in de markt, zijn lading en vertegenwoordigt daarmee een betekenis voor de volggroep, die steeds meer van het conceptmerk om zich heen wil hebben. Conceptmerken zullen dan ook in de loop van hun ontwikkeling producten uit andere (klassieke) branches aan het assortiment toevoegen. Hun toekomst zit niet in het grootste aandeel in elk van die marktsegmentjes, maar in de breedheid van het concept.

Wie een gedachtegoed uitstraalt en daarbij een volggroep creëert, kan een merk en een onderneming bouwen op een steeds breder uitwaaiend assortiment artikelen. In de afgelopen decennia keurden we dat af als zijnde 'branchevreemd'. Bij een conceptmerk creëer je eigenlijk ook een *corebusiness*, alleen is de kern dan niet het historische bepaalde product maar het ergens in de historie geplaatste gedachtegoed, verwoord in merk-eigen communicatie en gedrag.

9.3 diesel, virgin en marlboro worden concurrenten

Op dit moment is een aantal conceptmerken fors in ontwikkeling en zullen er nog vele volgen in de komende decennia. Onder het gedachtegoed van deze merken zullen dan ook steeds meer gedachtegoed-eigen producten of diensten worden gebracht. Daardoor ontstaat een nieuwe vorm van concurrentie. Concurrentie die niet gebaseerd is op kwalitatieve prestaties, maar op basis van communicatie. Wiens integer en authentiek gecommuniceerde gedachtegoed het meeste aanspreekt, wint de 'concurrentiestrijd' om de volggroepen.

9.4 concurrentie te slim af zijn door te 'herconcepten' in plaats van herpositioneren. Een bestaand merk tot concept maken.

Kun je ook van een bestaand merk alsnog een conceptmerk maken? Dat is mogelijk en zeer goed zelfs, mist aan een paar voorwaarden is voldaan:

- Het merk heeft nog en redelijk neutraal imago.
- De leiding van het merk heeft een open instelling t.o.v. de buitenwereld en is in staat de eigen 'prestaties' in de markt te relativiseren.
- Een aantal mensen in de leiding omarmt gezamenlijk het idee van 'herconcepten' en ondersteunt het met woord en daad.
- Deze mensen vertonen een niet-institutioneel gedrag, zijn leiders van deze tijd en communiceren makkelijk met alle mensen in de onderneming en daarbuiten.
- De gehele organisatie wordt aan het nieuwe concept aangepast. En men gaat klein beginnen.

Hoofdstuk 10 – een andere managementfilosofie

10.1 wat voorafging

Hier wordt kort de geschiedenis en evolutie van de marketing beschreven.

10.2 de 'communicator'

De communicatiediscipline wordt de nieuwe managementdiscipline in de komende decennia, los van de situaties waarin die al wordt aangetroffen.

Conceptmerken hebben vaak een communicatief type leider. Het zijn de visionairs, de superconsumenten, de intuïtieve ondernemers met een enorm ontwikkeld gevoel voor communicatie en voor wat er in mensen omgaat. Daardoor 'zien' zij wat anderen niet zien en starten hun onderneming op het 'geloof' dat hun gedachtegoed best wel eens (op termijn) bij grote groepen mensen zouden kunnen aanspreken. Een nieuw type leider dat niet vanuit het organisatieschema bestuurt, maar vanuit intuïtie en communicatie. Ze zijn niet zo 'profit center'-georiënteerd, ze zijn conceptgeoriënteerd en zullen daarom niet elke afdeling sec op hun winstbijdrage laten doorlichten. Elke afdeling is immers een schakel in het proces. Maar bovenal zijn ze communicatief.

10.3 gevaar: de sekteleider

Niemand kan iets alleen, ook de beste communicator niet. Als de creator van een conceptmerk later ook het gezicht wordt van dat merk, kan dat leiden tot een aantal gevaren:

- De leider creëert zijn eigen oogkleppen, duldt geen kritiek.
- De leider creëert afstand tot zijn naaste medewerkers.
- De leider zorgt niet voor verbreding van de onderneming.
- De leider smooit mogelijke opvolgers zolang hij leeft.

Een te grote vereenzelviging van het merk met de persoon erachter is goed in het begin, maar kan bij groei van de onderneming juist de grootste bedreiging worden voor de continuïteit.

10.4 gedachtegoeddragers selecteren en behouden

Als de olievlek rond een conceptmerk zich uitbreidt zijn er meer mensen nodig om de cultuur en het gedachtegoed uit te dragen en te bewaken, maar ook mensen die de toenemende interne stromen in goede banen moeten leiden. Bij de selectie van medewerkers zal daarom meer dan in andere ondernemingen gelet worden op de persoonlijkheid van die nieuwe medewerkers.

De leider van een dergelijke organisatie realiseert zich dat (juist) niet iedereen een kloon kan en moet zijn van het merk. Wel zal hij ervoor zorgen dat er mensen aanwezig zijn, op meerdere plaatsen in het bedrijf, die je de 'cultuurdragers' zou kunnen noemen. Je neemt ze niet aan, ze ontstaan in de juiste atmosfeer.

10.5 van productmanagers via brandmanagers naar conceptmanagers?

We zien een verschuiving van productgerichtheid naar communicatie- of conceptgerichtheid. Marketing- en ook veel communicatiemensen zijn tot nu toe hoofdzakelijk economische geschoold en analytisch getraind. Maar zijn die kwaliteiten voldoende in ondernemingen die minder vanuit de rationaliteit handelen en meer vanuit hun intuïtie en emotie gaan handelen? Uit eindelijk zal het steeds minder om de opleiding gaan. In de communicatiegeoriënteerde fase worden creativiteit, gezond ondernemerschap en communicatieve talenten steeds belangrijker voor persoonlijk succes in de marketing- en communicatiewereld.

De toekomst is dus aan de *concept manager* en de communicator. De juiste personen voor deze nieuwe generalistische rollen beschikken over een aantal talenten (mix van ondernemerschap, creativiteit, marketing-, verkoop- en communicatietalent), maar niet alle. Het is een teamsport. En het team wordt bij voorkeur niet te groot.

10.6 fuseren is fusilleren

Het is duidelijk dat bij de inlijving (door fusie) van conceptmerken veel mis kan gaan, als voorbij wordt gegaan aan het feit dat de kracht van deze merken 'alleen maar' ligt in communicatie en gedragscodes. Allemaal 'zachte zaken', en die worden bij dergelijke situaties niet het belangrijkste gevonden. Het motto 'iedereen is vervangbaar' geldt misschien in individuele gevallen, maar '*never change a winning team*' geldt zeker voor conceptmerken.

10.7 van multinational naar 'multiconceptual'

Indien een grotere onderneming diverse merken in haar portefeuille heeft, verdient het aanbeveling te zoeken naar structuren waarin een conceptmerk kan profiteren van de schaalvoordelen van een groter geheel, zonder daarbij het eigen karakter te verliezen. Bijv. middels het creëren van een centrum van zgn. *concept centers* en servicediensten (productie, logistiek, administratie). Of van een netwerk, als het gaat om conceptuele en ondernemende aspecten van het managen (communicatie) van conceptmerken, waarbij servicediensten en *concept centers* van elkaar gescheiden zijn. De *concept centers* hebben a.h.w. hun eigen huis.

Als dergelijke *concept centers* op die manier hun eigen huis hebben ('ondergronds' met elkaar verbonden) ontstaat een wellicht idealistisch, maar ook weer niet onrealistisch beeld van een netwerkende, letterlijk horizontale, non-organisatie. De *concept centers* hebben ieder hun eigen zichtbare identiteit, zorgvuldig gekozen in lijn met het gedachtegoed van het merk. De plek die de consument als 'huis' van het merk ervaart is het belangrijkste. Het is de ideale werkplek, gekozen door de concepters zelf en een *communicerende* ontvangstplek voor consumenten, afnemers, leveranciers, journalisten en maatschappelijke groeperingen.

Ziehier, de KAYOO STORE™! ☺