

# BLAME BRANDS



**Bij maatschappelijke issues wordt steeds vaker met de beschuldigende vinger richting merken gewezen. Hoe gaan deze 'blame brands' daarmee om? En kunnen ze het eigenlijk ooit goed doen?**

DOOR FLOOR BAKHUYNS ROOZEBOOM

Een merk dat een schandaal aan z'n broek krijgt, gaat even diep door het stof. Een bedrijf dat een misstap begaat, zegt mea culpa en belooft beterschap. Maar wat als je als merk niet te lijden hebt onder een schandaal, maar onder de veranderende publieke opinie? Moet een junkfoodketen die naam heeft gemaakt met de belofte van 'snel, veel en makkelijk' omwille van de health-trend ineens op de gezonde toer gaan? Moet een massamodemerken dat bekend staat om z'n spotgoedkope kledingstukken vanwege de duurzaamheidstrend plotseling een ethisch jasje aantrekken? Of kun je maar beter zo dicht mogelijk bij jezelf blijven? Wat is voor brands die de rol van boeman toespeeld krijgen eigenlijk de beste strategie?

Het is een vraagstuk waar steeds meer merken mee te maken krijgen. Met de huidige focus op transparantie en de alsmaar mondigere consument, worden bedrijven steeds directer geconfronteerd met verschuivingen in de publieke opinie. Van duurzaamheid en milieu tot arbeidsomstandigheden en van dierenwelzijn tot voedselveiligheid en gezondheid, steeds vaker worden bedrijven dwingend aangesproken op hun verantwoordelijkheid in maatschappelijke issues. En als de stemmen vanuit de samenleving steeds luider klinken, sta je als merk voor de keuze: koers houden of meebewegen? Vooral als de maatschappelijke trend haaks staat op het eigen imago is dat nog niet zo'n gemakkelijke keuze. Als je meebeweegt, loop je het risico te ver af te drijven van je eigen kern en je bestaande achterban van je te vervreemden. Maar als je de maatschappelijke trends te lang blijft negeren, kan dat op termijn worden opgevat als onverschilligheid tegenover de behoeftes van de consument en tegenover de samenleving als geheel.



Ilan Roos



Paul Stamsnijder

Volgens **Ilan Roos**, eigenaar en merkstrategus van Idephix, is er een verschil tussen bedrijven die door een misstap imago-problemen krijgen en hele sectoren die door een verschuivende publieke opinie in kwaad daglicht komen te staan. 'In het geval van een misstap of schandaal – zoals bij Volkswagen – heb je te maken met een merk dat z'n geloofwaardigheid verliest en vervolgens stappen moet zetten om het vertrouwen terug te winnen. Wanneer de publieke opinie zich tegen een sector keert, is het voor individuele merken veel lastiger koers bepalen. Niemand wil als eerste gaan experimenteren met grote veranderingen, want dan loop je het risico klandizie aan de concurrent kwijt te raken. Zo ontstaat er een wachtspelletje, waarbij de ogen vooral op de marktleiders gericht zijn.

'De hele fastfoodindustrie staat onder druk door de tsunami aan vet en suiker waarmee ze kinderen overspoelen, maar vooral McDonald's is de gebeten hond. Dat is logisch, zij zijn namelijk als marktleider het meest zichtbaar en worden daardoor meer geassocieerd met ongezond eten. In de textielindustrie zijn de ogen ook voornamelijk ook op de grootsten gericht. Maar zal een keten als H&M onder druk van alle ophef over arbeidsomstandigheden in de textielindustrie het voortouw nemen en alleen nog duurzaam

geproduceerde kledingstukken in de winkel hangen? Natuurlijk niet, want er is een enorme markt voor spotgoedkope mode en die koopgrage meute wijkt anders gewoon uit naar de concurrent.' Hetzelfde zie je in de kwestie rond de supermarkten en de plofkip. De supermarkt die als eerste besluit die plofkip in de ban te doen en alleen nog duurdere kip in de schappen te leggen, loopt het risico de koopjesjagende consument aan de concurrent te verliezen.

Daar komt nog bij dat het lang niet altijd duidelijk is wat de behoeftes van de consument nu écht zijn. Of, zoals **Paul Stamsnijder** van de Reputatiegroep het formuleert: 'Er zit een groot verschil tussen wat consumenten zeggen en wat consumenten doen. Zeker als het op "boeman merken" aankomt. Mensen kunnen – als burger – heel hard roepen dat ze duurzaamheid en arbeidsomstandigheden héél belangrijk vinden, maar onder-tussen net zo gemakkelijk – als consument – hun hele garderobe bij de Primark kopen.

Volgens Ilan Roos geldt hetzelfde voor de toenemende focus op gezonde voeding. 'Er lijkt veel aandacht voor gezonde en biologische en verantwoorde voeding, maar die aandacht komt voorlopig vooral van de media, want als je naar de harde cijfers kijkt is 2,5 miljard van onze 60 miljard euro aan voeding en drank aankopen "verantwoord". Hele volksstammen eten en drinken er nog "onverantwoord" op los.'

Ook Stamsnijder wijst in dit verband op de zogenaamde 'massale' gezondheidstrend. 'De weerzin tegen de hoge gehaltes suiker, zout en vet en schadelijke chemische stoffen in onze voeding wordt steeds sterker en de kritiek op merken die symbool staan voor "slechte voeding" neemt toe. Niet voor niets wordt door critici gesteld: de McDonaldsen en Coca-Cola's van vandaag, zijn de Marlboro's van morgen. Toch is het interessant dat een merk als Coca-Cola bij wijze van spreken

de schuld van de halve kinderoobesitasepidemie in de schoenen geschoven krijgt, terwijl scholen en sportkantines datzelfde Cola-Cola ondertussen vrolijk in huis blijven halen. Snoepmerken worden uitgejouwd om de chemische kleur- en smaakstoffen die ze in hun producten stoppen, maar het weerhoudt vele ouders er niet van om het dagelijks bij hun kinderen in de broodtrommel te stoppen. En zo lang er vraag is naar bepaalde producten, zullen er merken zijn die het op de markt brengen.'

Dan dringt de vraag zich op: kun je een goedkoop modemerken verwijten zoveel mogelijk goedkope mode te willen verkopen? Of een frisdrankmerk zoveel mogelijk frisdrank? Je zou immers ook kunnen redeneren: als we bepaalde producten (of de manier waarop ze gemaakt worden) als maatschappij werkelijk zo verderfelijk vinden als we doen voorkomen, zouden we het vermarkten ervan dan niet wettelijk aan banden moeten leggen?

Volgens Paul Stamsnijder ligt de waarheid ergens in het midden. 'Rondom thema's die het publieke domein blijven bezighouden zal steeds meer wetgeving komen. Maar', zegt hij, 'zulke ontwikkelingen gaan in kleine stapjes. Intussen worden bedrijven wel degelijk geacht ook hun verantwoordelijkheid te nemen, onder druk van mondige stakeholders zoals consumenten en actiegroepen. Of jouw producten ondertussen als warme broodjes over de toonbank gaan, doet er in dit verband eigenlijk niet toe. Vanuit het merk de bal blijven terugkaatsen met verhalen over vraag en aanbod, wetgeving en vrije marktwerking, daar kom je in de publieke arena gewoon niet meer mee weg. De vraag is dus eigenlijk niet zozeer óf je als blame brand moet meebewegen met de maatschappelijke tendensen, de echte vraag is: hoe?'

Als er één sector is die momenteel met dit vraagstuk worstelt, dan is het wel de fastfoodindustrie. Tegen de achtergrond van de oprukkende gezondheidstrend en dalende omzetten, experimenteerde McDonald's de afgelopen jaren in verschillende landen lustig met manieren om een nieuwe, positieve draai aan het imago te geven: van een groen logo in Europa naar verbeteringen in de samenstellingen van de hamburgers; en van een totaal herziene bedrijfsstructuur naar experimenten rondom gezondheid en beleving. Een paar weken geleden kondigde McDonald's ook in Nederland de introductie aan van een aantal innovaties aan die de keten weer toekomstbestendig moeten maken. Zo is in verschillende restaurants bediening aan tafel geïntroduceerd. Daarnaast kunnen gasten bij een kiosk hun favoriete hamburger naar smaak personaliseren. Nog dit jaar zullen ook twee buitenlandse concepten naar Nederland worden gehaald: de McCafé (een koffi corner met uitgebreid ontbijt- en dessertbuffet) en de Salad Bar, waar klanten, alleen in Nederland, zelf hun salade kunnen samenstellen die voor hun neus vers laten bereiden.

## 'De vraag is niet zozeer óf je als boeman merk moet meebewegen met de maatschappelijke tendensen, de echte vraag is: hoe?'

Paul Stamsnijder



Manu Strijaert (McDonald's)

Volgens **Manu Steijaert**, sinds juli dit jaar algemeen directeur van McDonald's Nederland, wordt met deze veranderingen gehoor gegeven aan een aantal belangrijke behoeftes van de consument: meer keuze, meer aandacht voor beleving en meer transparantie. Steijaert is als nieuwe topman onder andere verantwoordelijk voor de invoering van nieuwe serviceconcepten en de doorvertaling van de herstructurering van de bedrijfscultuur in Europa. 'De eerdere bedrijfsstructuur – met één overkoepelende Europese divisie – maakte het moeilijker om in te spelen op lokale trends en behoeftes. In een maatschappij die constant in beweging is – of het nu om voeding, technologie of transparantie gaat – willen we met McDonald's niet alleen kunnen luisteren naar de behoeftes van verschillende klanten, maar er ook gehoor aan kunnen geven.'

Hoewel de koerswijziging van McDonald's door experts vooralsnog voorzichtig wordt geprezen, kan de nieuwe 'inspelen op alle behoeftes'-mentaliteit van McDonald's niet overal op bijval rekenen. Vooral in de Verenigde Staten stellen franchisenemers dat de gedwongen investeringen in de nieuwe winkelconcepten zich niet terug verdienen. Voor wegrestaurants waar het leeuwendeel van de omzet via de McDrive wordt

gemaakt, zou de nieuwe personaliseringskiosk een onrendabele uitgave zijn. Ook zou de nieuwe aandacht voor *customizing* en beleving de efficiëntie ondermijnen en niet *compatible* zijn met het fundament waarop het wereldwijde McDonald's-imperium ooit werd gebouwd: de geoliede machine van 'snel bestellen, snel serveren, snel eten'. Maar de voornaamste klacht is toch wel dat McDonald's in zijn verwoede pogingen zich opnieuw uit te vinden, te hard probeert 'all for all people' te zijn. Volgens sceptici zou McDonald's op zoveel paarden tegelijk wedden, dat niemand straks meer weet waar die iconische gouden 'M' nog voor staat.'

Wat zeggen de merkexperts? Ilan Roos: 'McDonald's is er met jarenlange consistente advertising en focus op service in geslaagd zeer sterke associaties rondom het merk op te bouwen. Waar denk je aan als je McDonald's zegt? Juist: hamburgers en frietjes. Ik zou als ik hen was dan ook niet te veel de gezondheidspet opzetten. Niemand gaat naar McDonald's om een gezonde, uitgebalanceerde maaltijd te eten. Niemand gaat naar McDonald's voor de beleving.' Maar volgens Manu Steijaert hoeft dat ook niet. 'McDonald's zal inderdaad nooit een sterren-

restaurant worden. Franse frietjes en de iconische burgers, dat blijven de producten waar we voor staan en waar we trots op zijn. Wel vinden we het belangrijk om mee te bewegen met onze tijd en te luisteren naar onze gasten. Dat doen we door meer persoonlijke service en meer keuze te bieden. Maar alles wat we aanbieden past nog altijd onmiskenbaar binnen het dna van McDonald's. Kijk, wij zullen niet ineens pizza of sushi gaan serveren. Maar burgers, fries & salads daar zie ik geen extreme *brand stretch* in. We nemen nu alleen de stap om die salades minstens even serieus te nemen als de burgers en de frietjes.'

Een ander merk dat al jaren probeert de rol van 'obesitas-boeman' van zich af te schudden, is frisdrankgigant Coca-Cola. En net als McDonald's kiest ook Coca-Cola voor de strategie van: meer keuze voor de consument.

**Therese Noorlander**, director Public Affairs en Communications bij Coca-Cola Nederland: 'Overgewicht is een serieus en complex probleem en Coca-Cola voelt dan ook de verantwoordelijkheid om mee te denken over oplossingen. Dit doen we onder andere door de toevoeging van kleinere verpakkingen en verschillende caloriearme producten aan het assortiment.'

En de berichten dat light producten ook niet al te gezond zouden zijn? Noorlander: 'De European Food Safety Authority heeft onlangs opnieuw onderzoek gedaan en bevonden dat aspartaam als zoetstof geen aanwijsbare gezondheidsrisico's met zich mee brengt. Verder streeft Coca-Cola ernaar zo helder mogelijk te communiceren over inhoud van onze producten, zodat de consument zelf een afgewogen keuze kan maken. Daarom heeft Coca-Cola er dan ook voor gekozen om niet meer afzonderlijk reclame te maken voor de verschillende submerken zoals Coca-Cola light of Coca-Cola zero, maar voortaan naar buiten te treden als één merk, bestaande uit verschillende varianten. Een derde van het Coca-Cola assortiment bestaat inmiddels uit caloriearme producten. Zo wordt het consument steeds gemakkelijker gemaakt om een bewuste keuze te maken.'

Behalve het aanbieden van caloriearme producten neemt Coca-Cola actief deel aan verschillende projecten rondom gezondere voeding in de maatschappij zoals ondertekening van het Akkoord Gezonde Voeding op Scholen (waarmee wordt gewerkt aan een gezonder aanbod op scholen). Daarnaast is Coca-Cola als partner betrokken bij Olympic Moves en bij het Jeugd sportfonds. Ook McDonald's heeft zich door de jaren heen wereldwijd dergelijke projecten verbonden.

Maar de betrokkenheid van deze merken bij dergelijke projecten stuit ook op veel scepsis. Velen vinden junkfoodmerken die op de gezondheidsbarricade klimmen, maar hypocriet. Net zo hypocriet als modeketens die opeens met een 'duurzame' collectie komen.



Therese Noorlander (Coca-Cola)



Ingestorte textielfabriek in Bangladesh (2013) en 'plofkoppen': beelden die leiden tot kritiek op kledingmerken en supermarkten.



### CHANGING UNDER PRESSURE

#### NIKE

Na een wereldwijde boycot in de jaren negentig vanwege onethische productie, gooide Nike intem het roer drastisch om en veranderde van een boeman brand in een steeds transparanter merk dat gehoor geeft aan kritische geluiden uit de samenleving.

#### KLEENEX

Na aanhoudende kritiek van consumenten en actiegroepen, besloot Kimberly-Clark de impact op oerbossen in Noord-America te verminderen en maakte van voormalige aartsvijand Greenpeace een bondgenoot in de strijd voor een steeds duurzamere productie.

#### NESTLÉ

Na weken van negatieve pers ging Nestlé in 2010 met Greenpeace aan tafel om de manier waarop het bedrijf palmolie wint te verduurzamen. Het bedrijf laat zijn beleid nu monitoren door de Forest Trust.

Manu Strijaert trekt zich van dergelijke kritiek weinig aan. 'Weet je, we kunnen niet alles in één keer veranderen. Alle verbetering gaat in kleine stapjes. Vroeger bevatte 60 procent van onze producten rood vlees, nu is dat 50 procent en straks zal dat waarschijnlijk 40 procent zijn. Zo zal de hele voedingsindustrie zich geleidelijk aan blijven ontwikkelen.'

Ook Therese Noorlander stelt dat het meebewegen met maatschappelijke issues een *ongoing work in progress* is. 'Coca-Cola heeft een *pledge* getekend dat in 2020 de totale hoeveelheid calorieën die jaarlijks op de Nederlandse markt worden gebracht met 10 procent is teruggebracht.'

Meebewegen, keuze bieden, dat lijken voor merken die worstelen met de publieke opinie de meest voor de hand liggende tactieken. Maar kan het ook vruchtbaar zijn om het bad boy- imago juist volledig te omarmen en helemaal in te zetten op



# coverstory

## ‘Niemand gaat naar McDonald’s om een gezonde, uitgebalanceerde maaltijd te eten’ Ilan Roos



Hoe 'Blame brands' reageren op maatschappelijke kritiek: H&M introduceerde een duurzame collectie, McDonald's ging meer aandacht besteden aan salades, en Coca-Cola kwam met suikervrije varianten.

de positionering als *guilty pleasure*? 'Jawel', zegt Ilan Roos. 'Maar dat moet dan helemaal aansluiten bij de kern van je merk. Kijk naar Red Bull. Dat laat zich veel minder dan Coca-Cola verleiden om stelling te nemen in de obesitas-issu. Maar dat kan Red Bull ook doen, omdat het als merk geassocieerd wordt met "brutaal", "durfal" en "de extremen opzoeken". Die rol van rebel is nu eenmaal lang niet voor alle merken weggelegd.'

Ook Paul Stamsnijder denkt dat een succesvolle bad boy-strategie eerder uitzondering dan regel is. 'Als je een heel duidelijke nichemarkt aanspreekt, kan het werken. Maar voor merken die de massa willen bereiken, is het doorgaans niet handig. Kijk naar Abercrombie & Fitch, dat inging tegen het publieke sentiment rondom zelfacceptatie en de toenemende focus op *positive body image* door te verklaren uitsluitend bedoeld te zijn voor knappe mensen. Dat leek even heel gewaagd, maar de omzet daalde. Door je niets aan te trekken van sentimenten in de samenleving, steek je als merk eigenlijk een soort middelvinger op naar de maatschappij. En daar kom je vrijwel nooit mee weg.'

Concluderend: doe je als blame brand niets om te veranderen, dan ben je onverschillig. Beweeg je mee, dan ben je een zwalkende allemansvriend zonder duidelijk karakter. En zet je je in voor de goede zaak, dan ben je bij voorbaat al ongeloofwaardig. Kun je het eigenlijk wel goed doen?

Volgens Stamsnijder is het vooral belangrijk om een proactieve houding aan te nemen. 'Elk bedrijf moet zich in de basis de vraag stellen: wat zijn de negatieve effecten van mijn product en hoe kan ik die zoveel mogelijk inperken? Veel bedrijven lijden aan een soort tunnelvisie, waarbij alleen vanuit het bedrijf wordt gedaan en alleen iets wordt gedaan als ze worden aangevallen. Maar dan is het eigenlijk al te laat. Want om mee te kunnen bewegen met de maatschappelijke tendensen moet je continu de vinger aan de pols houden. En dat doe je door al je stakeholders heel dicht bij je te houden. Ook, of misschien wel juist je grootste criticasters. Blijf met ze in gesprek, ken hun belangrijkste kritiekpunten. Kortom: weet wat er leeft. Dan kan kritiek nooit uit onverwachte hoek komen.'

Er is niets mis met content-marketing. Maar er is een functie voor elke advertentievorm

# column

Ruud de Langen

## Advertenties

Het was zo maar een geinig kopje tussendoor: 'Eind 2016 geen advertenties meer in VI'. Hoofd Commercie en Partnerships Arne van den Berg zegt dit niet omdat de advertentie euro's einde volgend jaar al zijn opgedroogd voor de papieren media. Nee, het is gewoon zijn doelstelling. Eruit met die advertenties in dat printmagazine. Van den Berg wil namelijk naar een Champions League- of KNVB-model. Met die 150 miljoen euro die nog in tijdschriftenland geplaatst wordt via platte advertenties heeft Van den Berg niets te maken. Bij de VI kan je alleen nog maar terecht voor contentmarketing. Als een autofabrikant een nieuw model wil verkopen bij VI kan dat niet meer via een 1/1 pagina met een mooi beeld van de auto, de voordelen en de prijs. Nee mensen, bij VI wordt er een online video gemaakt waarin Ronald de Boer zijn mening geeft over de opwarming van de aarde en waarom hybride auto's de oplossing zijn. Inclusief een naamsvermelding bij het wekelijkse interview met de VI-abonnee. En Sjaak Swart vermeldt in een VI-interview en passant dat hij Syrische vluchtelingen in huis neemt en die

persoonlijk met dat ene merk SUV zal ophalen bij de grens. Belangstellend wordt er vanuit Sanoma, De Persgroep en TMG gekeken naar deze innovatie. Een Linda zonder advertenties van Estee Lauder, Armani en Chanel. Een Libelle zonder Dove, Vichy en Unox. Er is niets mis met contentmarketing. Maar er is een functie voor elke advertentievorm. Verbind die aan de doelstellingen van de klantreis van een merk. Zo heeft content een rol in informatie verstrekken en het versterken van een merk. En een platte advertentie, ook al worden het er steeds minder op papier, heeft een rol in het bekendmaken van merkboodschappen. Andere vormen van advertising kunnen juist weer harde conversie tot doel hebben. Sociale kanalen kunnen helpen in het delen van klantervaringen. De Champions League is juist veel waard dankzij de standaard tv-commercial die je erin kwijt kunt. Gratis speltip voor Arne: omarm elke advertentievorm die er is. Anders speel je straks degradatievoetbal in de 5e klasse zaterdag.



Ruud de Langen is ceo van Mindshare

ADVERTENTIE

**altermedia Winterdeals**

**Teltelefoon Horeca & Cinema**  
 Periode 26 - 19 nov - 8 dec  
 Periode 23 - 3 dec - 17 dec  
 Periode 26 - 19 dec - 7 jan

**Schiphol Hotel Shuttle (1 december - 2 januari)**  
 Full Fleet 10 stuks € 32.500,- voor € 22.500,-  
 Half Fleet 5 stuks € 17.500,- voor € 11.500,-  
 Shuttle 1 stuk € 1.000,- voor € 1.500,-

**Taxi'service Surpleide (1 december - 2 januari)**  
 XXL 15 stuks € 77.500,- voor € 48.500,-  
 XL 30 stuks € 21.500,- voor € 14.250,-  
 Large 25 stuks € 21.500,- voor € 14.250,-

Altermedia BV | Voorveste 11, 3992 DC Houten | T 030 - 2342450 | F 030 - 2342451 | sales@altermedia.nl | www.altermedia.nl