

# Beyond Brands

Merken zien,  
trends lezen  
en weten  
waarnaartoe

Tom Van den Bergh

**LANNOO**  
CAMPUS



# Inhoud

Hallo,	7
--------	---

## Merken zien

Keuzes voor merken	11
Oorsprong van merken	13
Taken van merken	15
Brands in VUCA	19
<i>Volatiel</i>	21
<i>Onzeker</i>	21
<i>Complex</i>	23
<i>Dubbelzinnig</i>	24
Brands As A Service	25
<i>Vastberaden</i>	25
<i>Lerend en levendig</i>	27
<i>Helder</i>	27
<i>Ondubbelzinnig</i>	28
BAAS voor het publiek	30
BAAS voor bedrijven	30
BAAS voor de samenleving	30

## Trends lezen

Vanuit een referentiekader	33
It's all about politics	34
It's all about interdependency	44
It's all about them	53
<i>Verkennen</i>	58
<i>Kiezen</i>	59
<i>Versterken</i>	62
Merken verdwijnen	63
Door optimalisaties	63
In design	65
Door AI, IoT en OK	68
Door innovatie-kannibalen	71
Door contentmarketing	72
In de vlucht voor het algoritme	74

Merken verdwalen	79
Door innovaties en samenwerkingen	79
Samen met influencers	82
In mogelijkheden	87

## Weten waarnaartoe

De waarde van een merk	93
De relaties van een merk	97
Merkidentiteit en relaties	103
Trust	103
Culture	106
<i>Shared values</i>	106
<i>Social status</i>	108
Personality	111
Merkenmanagement en relaties	119
Convenience	119
Experience	124
Exclusivity – Inclusivity	130
Surprise	138

## Een lerende logica

Een manier van zien	151
Een manier van werken	155
Brand design thinking	156
Brand elements	158
<i>Brand essence</i>	159
<i>Brand design system</i>	161
Binnen een speelveld	165
Door een brand community	167
Brand ambassadors	169
Brand collaborations	170

## Slot

Meten van merken	179
Versiecontrole voor merken	180
To infinity and beyond	181
Dankjewel	185
Bronnen	187
Beelden	189

# Hallo,

Fijn dat ik je mag meenemen in een verhaal over merken. Over waar ze vandaag staan, en misschien morgen naartoe gaan. Het is een verhaal dat weinig te maken heeft met gewiekste verkooptactieken, en nog minder met snobisme, maar het gaat wel over hoe merken ons leven makkelijker en mooier maken – of, tenminste, hoe ze dat zouden kunnen doen. Bovenal heb ik dit boek geschreven vanuit de overtuiging dat ze dat morgen meer dan ooit zullen doen.

*Beyond Brands* is het resultaat van een levenslange en grenzeloze fascinatie voor merken. Als kind kon ik helemaal opgaan in de *low-quality* skatevideo's van [Santa Cruz](#) en [Powell-Peralta](#), of compleet tot rust komen bij een vader die elke avond opnieuw zijn [Sheaffer](#)-vulpen vulde met blauwe inkt uit een pot. Wat later waren het [CM](#)-sjaaltjes, die me met een club van *like-minded youngsters*, naar de Zwitsere bergen brachten. En op een vroege novemberochtend in 2008 luisterde ik met open mond en kippenvel naar de autoradio, waar Barack [Obama](#) opriep 'to be the change we seek'.

Zeker vandaag, tegen een achtergrond van voortdurende en vergaande veranderingen, waarin we allemaal op zoek gaan naar duidelijkheid, leesbaarheid en betrouwbaarheid, kennen merken vele vormen en verhalen. Vandaag spelen merken een rol voorbij het obligate 'aanzetten tot verkoop'. Ook daar gaat *Beyond Brands* over.

Al jarenlang mag ik mijn dagen en denken met merken vullen. Om nieuwe merken te maken, of bestaande merken een stap verder te laten zetten, elk met zijn specifieke vraag en in zijn eigen context. Enkel de eerlijke en brutale confrontatie met het publiek is een constante. *Will it work?* Creëren we de nodige impact? Het werd een vak, maar de betovering is er nog steeds. Ik blijf met bewondering kijken naar de merken rondom ons, als een onuitputbare bron van inspiratie.

Ik schrijf deze intro midden in een *Corona-lockdown*. Ons publieke leven werd in een vingerknip op pauze gezet. Temidden van die chaos zien we merken de rug rechten. Ze passen zich aan, en spelen een rol van betekenis: retailer Delhaize, bijvoorbeeld, die haast onmiddellijk een speciaal openingslot invoerde voor de meest kwetsbare doelgroepen. Of LVMH (de holding boven onder andere Louis Vuitton en Moët & Chandon), dat stopt met haar parfumproductie en in luttele dagen tijd haar fabrieken hervormde, en nu (gratis) desinfecterende handgels produceert. Absolut Vodka en ABInbev leveren ontsmettingsalcohol aan ziekenhuizen, en modelabel Xandres en lingeriemark Vandevelde gebruiken hun naaiateliers om mondkmaskers te maken. Techspelers Google, Cisco en Microsoft maken hun premium *video-conferencing*-tools gratis toegankelijk. Apple geeft zijn Amerikaanse medewerkers onbepaald ziekteverlof en Microsoft engageert zich tegenover zijn freelancemedewerkers die zonder werk dreigen te vallen. Biermerken Cristal en Maes lanceren 'café solidaire', waar je je pintjes kunt *pre-orderen* bij je favoriete café, om die cafés zo financieel te steunen. Het zijn nu al ontelbare voorbeelden, en dat slechts op enkele dagen tijd. Veel van wat je op de volgende pagina's zult lezen, zien we in deze crisis aan een ongeziene snelheid vorm krijgen.

Merken herdenken zich, dicht bij hun kern. Ze zijn zich bewust van de belofte die ze maken aan ons, als publiek en wereld. Ze laten zien wie ze zijn en waar ze voor staan. En creëren hierdoor waarde én elke dag een nieuw verhaal.

Als we bewust kijken, zien we rondom ons vele nieuwe merken en oude merken die nieuwe dingen doen. Merken die een stap verder gaan. Ik ben dan ook erg benieuwd naar welke verhalen jou en jouw merk inspireren.

Deel je ze? hallo@tomvandenbergh.be

# Merken zien

Communicatie, zelfs tussen bedrijven of achter schermen, is iets tussen mensen. Tussen ons. Wij veranderen willens nillens continu en snel. En de tools waarmee we communiceren veranderen zo mogelijk nog sneller. Banken en multinationals waren nog niet zo lang geleden untouchable en politici en priesters werden gezien als notabelen. Twee decennia geleden stond het internet in zijn kinderschoenen, tien jaar geleden waren we volop op ontdekkingstocht doorheen social media en vandaag robotiseren we dat het een lieve lust is.

Deze uitdaging van voortdurende verandering wordt nog aangedikt met een stevige portie onvoorspelbaarheid. Zowel door het feit dat wij allemaal voor het merendeel onbewust handelen (cfr. Kahneman<sup>[1]</sup>), maar ook dat we in een context communiceren waarin we bepalende trends pas achteraf van de vluchtige hypes kunnen onderscheiden. En we op de koop toe in een wereld leven waarin Zwarte Zwanen (cfr. Taleb<sup>[2]</sup>) met een ongeziene impact neer kunnen strijken.

Alles wat met communicatie te maken heeft, evolueert haast per definitie en drijft mee met tendensen en mensen. Zeker communicatie die moet presteren, die in al haar facetten impact moet creëren, vraagt dat we blijven zoeken naar de beste manieren en slimste oplossingen. Effectiviteit en efficiëntie zijn de marsorders van vandaag. De dagen van allesbepalende en vrijblijvende creativiteit liggen ver achter ons.

Als het over merken gaat, is dat dus niet anders. Iedereen die van veraf of dichtbij met branding bezig is, zoekt zijn weg. Zonder het rustgevend kader van een exacte wetenschap tekenen we een pad voor ons merk uit. Elke dag opnieuw maken we grote en kleine keuzes. Wat zijn de kleuren van ons logo? Hoe reageren we op die mention? Willen we samenwerken met deze of gene influencer? Hoe versterken we brand loyalty bij onze klanten? Enzovoort. Een merk in leven krijgen en houden, krijgt vorm doorheen vele vraagtekens.



# Keuzes voor merken

Mooi en spannend, toch? Maar waarop baseren we ons in het maken van die keuzes? In het verkennen van mogelijkheden? In de *yay or nay* voor ons merk? Soms gebeurt dat per ongeluk of op buikgevoel, maar veelal is het zeer bewust en doordacht.

Het ene moment sturen we systematisch op basis van marktonderzoek, performance-indicatoren en gebruikersdata. De andere keer bepalen creativiteit, persoonlijkheid en purpose ons verhaal. Afhankelijk van het moment en je agenda zal je aandacht meer naar het ene of het andere gaan. Tijdens de opstart en de community-building spreekt het voor zich dat de emo-side een groot stuk van je aandacht vraagt, terwijl in het uitbouwen en onderhouden van je merk de rationele data je kompas zullen zijn. Elk doordacht merkenbeleid vraagt dat we eindeloos schakelen tussen rationele en emotionele richtinggevers voor die keuzes.

Dat is zelden een individuele bezigheid. In de realiteit zijn er meer en meer mensen betrokken bij de uitbouw van een merk. Een bijkomende uitdaging is dus om onze visie en keuzes te stroomlijnen tussen de customer care collega's, de brand managers, de zichtbare CEO, de zelfstandige gerant op enkele honderden kilometers van ons hoofdkwartier enzovoort.

Merken bouw je samen en dat vraagt dat je vanuit eenzelfde referentiekader kunt kijken, denken en doen. Traditioneel worden daar vele meetings en workshops aan gespendeerd, gestructureerd in strategische modellen en schema's. *And lovin' it*. Post-its, Sharpies en modelletjes zijn mijn favoriete habitat. Maar er is geen *one-size-fits-all* merkenmanagementmodel, er zijn er tientallen. Elk met een eigen hoek, insteek en waarde. De grootste waarde van zo'n model ligt erin dat ze structuur geven aan je denken. Dat ze je uitdagen om de dingen te analyseren én er samen over te kunnen praten.

Modellen hebben helaas ook hun grenzen. Hoe ingenieus, simpel of strak ook, het blijft een tekening die een grote mate van abstract denken vraagt. Hoe kun je de handel en wandel van jouw merk nu in kwadranten kwijt? Hoe verbreek je de navelstaarderij? En lezen we allemaal wel hetzelfde in dat coole schema, want elke pijl en ieder woord kunnen we op onze eigen manier interpreteren.

Naast modellen en theorieën in tabellen, op slide of op papier, kunnen we massa's antwoorden en pakken inspiratie *out in the open* terugvinden. Gewoon door andere merken te zien. Het merkenlandschap staat immers bol van innovaties en experimenten. Soms razend interessant, dan weer compleet absurd. Of zo lijkt het op het eerste gezicht. Maar met wat goede wil zien we vooral herkenbare, tastbare en vatbare zaken die je richting kunnen geven in het pad voor je eigen merk. Creatieve campagnes, slimme acties en mooie verhalen waar je *above all* gericht over kunt denken en praten. Zonder jezelf of elkaar in vaagheid te verliezen.

Het is een outside-in-benadering, via het publiek naar jezelf kijken – maar dan met een omwegje. Kijk bewust naar andere merken: dichtbij en veraf, zowel in kilometers als in sector. Wie doet wat? Wat werkt en wat niet? En vooral: wat kan ik hiervan leren? Concrete voorbeelden en probeersels van anderen als impuls voor je eigen merk. *Brandwatching dus!* Om nieuwe merken te zien én nieuwe dingen in je eigen merk te zien.

Nu valt het nog te bezien waarnaar we juist moeten kijken. Want het is makkelijk verdwalen in die jungle van merken en tsunami's aan communicatie. Hoe bouw je een juist referentiekader op om jezelf te inspireren en nieuwe deuren te openen? Om de zin van de onzin te scheiden heb je een filter nodig die past voor jezelf, je merk en je uitdagingen – zonder je in het voorspelbare te beperken. Met welke bril kun je het best kijken naar die nieuwe merken of naar oude merken die nieuwe dingen doen? En hoe deel je die kijk met anderen?

# Oorsprong van merken

We starten met een cliché: *'Om te weten waar je naartoe gaat, moet je weten van waar je komt.'* Branding is vandaag iets anders dan dat het ooit was.<sup>[9]</sup> *'Study the past if you would define the future'*, zoals Confucius, Aurelius, Harari en wellicht nog wel enkele andere wijzen eens zeiden.

Branding zou als term van het Oudnoordse woord 'brandr' komen. In vertaling komt dat neer op 'branden' of 'to burn'. De link met koe-brandende Vikingen en de cowboys van een paar eeuwen later leg je gemakkelijk. Zij brandden hun vee, letterlijk, om het als hun bezit aan te duiden.

Branding als concept kent zijn oorsprong evenwel nog een stukje verder terug in de tijd. De eerste aanzetten van de merken-van-vandaag doken al enkele duizenden jaren voor Christus op. Onderzoek gaat onder andere terug tot de Harappa-cultuur in de Indus-vallei. We zitten dan in Pakistan, omstreeks de bronstijd. Ambachtslieden maakten er vierkante zegels uit steen en brons. Handelaars gebruikten die zegels om de herkomst van goederen aan te duiden. *So, nothing new under the sun.*

Quasi sinds het begin der tijden zijn we op zoek naar manieren om dingen te benoemen als 'van mij': boeren wilden 'hun vee' aanduiden en ambachtslieden wilden 'hun producten' signeren. Op die manier geven we dingen een identiteit, een teken om te zeggen wat ze zijn en waar ze vandaan komen.

Dat creëert ook een onderscheidende waarde. Niet alle merken zijn gelijk. Het brood van die ene bakker is toch lekkerder. Het gareel van die vakman is toch steviger. De mantel van die kleermaker is toch mooier. Helemaal volgens menselijke en economische logica willen we die identiteit dan ook beschermen. Dit is écht 'van mij' – en dat kan en mag niemand anders zeggen. Zo ontstond in de tweede helft van de negentiende eeuw The Trade Mark Registration Act in het Verenigd Koninkrijk. Het handelsmerk kon nu ook officieel geregis-

treed en beschermd worden. Merken ontgroeiden zo de artisanale signatuur van de producent en kregen een commercieel karakter.

In diezelfde golf zagen we 'reclame' voor het eerst opduiken en stonden de eerste professionele merkenmakers op. Onder andere het reclamebureau J. Walter Thompson, kende zijn oorsprong in die eerste commerciële publiciteit: het plaatsen van advertenties tussen de artikelen in dagbladen. Zij domineerden al snel de Amerikaanse markt en het werd een expertise<sup>[4]</sup> en een handel op zich. Dat vak was nog zo bevattelijk dat ze de complete *ins and outs* konden samenvatten in één handboek: *The Thompson Blue Book on Advertising*. Een uitgave uit 1904! Het iconische Amerikaanse reclame-epicentrum Madison Avenue, nog meer iconisch gemaakt door *Mad Men*, was letterlijk in opbouw.

Aangevuurd door de effecten van de industriële revolutie en verder gestuwd door een ongeziene koopkrachtstijging ontbolsterde de sector zich volop. Merken groeiden uit van een functioneel bewijs van identiteit naar échte verkooptriggers. *Brands as value drivers*. De brave advertenties waarin product en producent aan elkaar werden gekoppeld, maakten plaats voor overtuigende beloftes en aantrekkelijke dromen. Plots zouden zepen je schoner krijgen dan ooit en werd tabak de toegangspoort tot een zorgeloos bestaan voor echte mannen.

Van een functionele taak groeiden merken uit tot symbolen van (soms verzonnen of vergezochte) verhalen. Zelfs in het geval van de mooiste ontwerpen en beste producten draaide het uiteindelijk om het imago.



Placed in Leading Publications by J. Walter Thompson Co.

# Taken van merken

Productkenmerken die een beetje extra in de verf gezet werden, dat kun je nog rijmen. Maar merken werden verhalen die soms erg ver van hun product of producent afstonden. Ze verbonden het publiek, product en merk met een idee, een emotie, een lifestyle. Tegelijkertijd ontstond ook het beladen idee van 'gebakken lucht'. Dat laatste kleurde, tot op heden, voor een groot stuk het denken over merken *at large*. Niet zelden werden ze bekeken en becommentarieerd als lege verschijnselen die alleen maar aan moeten zetten tot verkoop.

Soms is dat ook zo. Denk maar aan de grote neonlogo's die ons in een drukke winkelstraat inhoudsloos toeschreeuwen of de merkbeeldjes die ons blijven *retargeten* nadat we dat ene twijfelbaar schoenen hebben aangeklikt. Het werd een wereld vol met snelle reclamejongens en -meisjes die willen verkopen ten koste van alles. Soms wordt dat beroep als 'onbetrouwbaar' bestempeld. In de UK<sup>[6]</sup> is dat erg uitgesproken: in deze tijdgeest worden reclameprofessionals daar zelfs als minder betrouwbaar gezien dan politici, advocaten en bankiers. *Go figure*.

Vaak is de realiteit gelaagd. En soms gewoon echt mooi. Merken beïnvloeden en begeleiden, bewust en onbewust, ons denken en doen de hele dag door. Op die manier verduidelijken, verkopen en verbinden ze. En daarmee creëren ze, naast economische, ook een culturele en maatschappelijke waarde. Dat hebben ze al ruimschoots bewezen.



Denk maar aan een plezierig feit dat we soms vergeten. Het beeld dat wij allemaal aan Kerstmis koppelen, hebben we aan **Coca-Cola** te danken. Het begrip kerst gaat eeuwen terug en was aanwezig over de gehele wereld, maar het kreeg (letterlijk) vorm in verschillende gedaanten. De kerstman werd de ene keer afgebeeld als een soort bisschop en de andere keer als een akelige trol. Pas in 1931 gaf tekenaar Haddon Sundblom, in het kader van een Coca-Cola-advertentie, de Kerstman zijn kenmerkende gedaante. Sindsdien staat die gezellige witgebaarde man in het Coca-Cola-rode pak in ons collectief geheugen gegrift.

Of op een andere manier: wat heeft Ikea betekend voor interieurdesign? Vanuit zijn bestaansreden *'everyone has the right to a better everyday life'* ontwikkelde de Zweedse meubelgigant zelf tal van betaalbare designklassiekers (denk aan de Billy). Maar **Ikea** werkte en werkt ook actief samen met gevestigd (cfr. Tom Dixon, Hay) en aanstormend talent. Je interieur inrichten kreeg voor de massa een blijvende nieuwe dimensie door de geel-blaauwe winkel en zijn lijvige catalogus. *Impact. Check.*

Nog een heel andere insteek: **Toms**. Een mooi verhaal van oprichter Blake Mycoskie, die al reizend door Argentinië in contact kwam met kansarme en 'schoenloze' kinderen en jongeren. Hij kreeg zijn *founding idea* terwijl hij kort meewerkte in een vrijwilligersorganisatie die voor hen schoenen verzamelde en distribueerde. Niet lang daarna ontwikkelde hij een alpargata (een soort van espadrille) voor zijn thuismarkt (Noord-Amerika) en bedacht One for one, het *'buy one, give one'*-model: voor elk verkocht paar kregen jongeren in Argentinië of andere ontwikkelingslanden er ook een paar.

Ondertussen is het merk actief in zeventig landen en heeft het meer dan 60 miljoen paar schoenen weggegeven. Het merk kent ondertussen ook een stevige fanbase. En het altruïstische idee dat aan de basis lag, bleef niet lang solo. Toms heeft zich verder gedifferentieerd en geëngageerd met brillen (Toms eyewear) en zuiver water (Toms roasting co). *What started as a company has become a movement*, zo stellen ze zelf. Dat zijn geen holle woorden. In 2018 namen ze de volgende stap als beweging: *#endgunviolencetogether*. Dat jaar

alleen al waren er driehonderd massaschietpartijen in de Verenigde Staten. Net zoals ze hun merk, en dus hun fanbase, hebben gebruikt om voor meer schoenen, brillen en zuiver water te zorgen, zo willen ze diezelfde kracht ook inzetten om het aantal wapens te verminderen. Ze stellen tools ter beschikking, ze toeren door staten en straten, ze plakken hun etalages vol met militante pamfletten die niets meer te maken hebben met de producten die Toms verkoopt. Een manier om daar te geraken, is samen met de medewerkers en de fanbase. Alles in functie van die ene doelstelling: *to end gun violence together*. Maar zo zijn ze ook uitgesproken tégen een groot stuk van de Amerikaanse bevolking: diegenen die wel geloven in wapenbezit.





Er zijn legio voorbeelden hoe merken een functie en een plaats hebben in ons leven. Merken zijn een toonbeeld van gedeelde waarden. Je vertrekt bij de keuzes die je als merk maakt. Daarnaast vullen wij, als gebruikers en publiek, zelf in wat die merken voor ons betekenen en waar we ze voor nodig hebben. Merken zitten dan ook niet in een vacuüm, maar staan volop in de wereld. Enerzijds volgen ze de veranderingen, anderzijds geven ze er zelf vorm aan.

- Merken verkopen:  
ze overtuigen, activeren en bevestigen ons bij twijfel.
- Merken verduidelijken:  
ze informeren, verklaren en geven ons richting.
- Merken verbinden:  
ze creëren een community rondom een idee.





## Brands in VUCA

De kans is groot dat *change* en verandering een prominente plaats innemen op het lijstje van meest gebruikte hedendaagse woorden. Verandering: het ligt vooraan op onze lippen. Het is zichtbaar, tastbaar en voelbaar in feiten en perceptie. Of dat het nu gaat om de arbeidsmarkt, ons gezinsleven, de wereldpolitiek of onze plaatselijke supermarkt: we leven en beleven een wereld in verandering.

Dat is een gevolg van *The Information Age*. De toegang tot en de verspreiding van informatie is overweldigend. We horen, lezen, zien en weten veel. Op alle momenten en overal. En ook nog eens supersnel. De technologie geeft ons daar alle kansen toe: *state-of-the-art* hardware, software en connectivity zijn gemeengoed. Het ritme waarmee we digitale data (informatie) creëren, groeit exponentieel: in de voorbije tien jaar groeide ons 'totaal digitaal universum' van 4,4 zetabytes naar 44 zetabytes.<sup>[6]</sup> Die giga-informatie laat ons een leven zonder limieten zien. Dat stuwt ons om te vergelijken, te verbeteren en te vernieuwen.

Maar het zorgt er ook voor dat we ons 'aanpassen' aan die informatie. Volop in de leer van Darwin gaan we mee in het ritme en zoeken we een weg om die massa's aan prikkels, informatie en nieuwigheden te filteren, behapbaar te maken. Er is ondertussen al veel geschreven en gedacht over onze aandachtsspanne, de tijd dat iemand zich aandachtig op een activiteit kan richten. Microsoft<sup>[7]</sup> deed er onderzoek naar en concludeerde dat de aandachtsspanne van mensen nog maar acht seconden is. In tien jaar tijd zou onze gemiddelde aandachtsspanne van twaalf naar acht seconden zijn gedaald. Dat is een seconde minder dan die van een goudvis. Weinig bemoedigend, zowel voor onszelf als voor de vis. Maar het onderzoek krijgt wel wat tegenwind. Een recente studie<sup>[8]</sup> van de Technical University of Denmark stelt dat onze aandacht helemaal niet is afgenomen. Ze is wel veel korter van aard omdat we onze aandacht moeten spreiden over veel meer informatie. Steekvlamaandacht, zeg maar.

Die korte pieken in aandacht en de 'drang naar nieuwe dingen' zorgen hoe dan ook voor een beweging die zichzelf in beweging houdt. We krijgen steeds meer informatie te verwerken, waardoor onze aandacht versplintert en verkort. Waardoor snelheid en verandering opnieuw de verwachting zijn. Als merk moet je daarin meegaan. Je wilt en kunt toch niet saai en voorspelbaar zijn? Onderscheidend en relevant, daarvoor willen we staan.

Verandering is er, is er altijd geweest en zal er altijd zijn. Een halve eeuw voor Christus zei die andere wijsgeer Heraclitus al dat het de enige constante is. Hij had gelijk. Verandering is van alle tijden, tot en met vandaag en morgen. Maar constant mogen we het niet noemen. Want ook de verandering verandert. Vandaag veranderen we met een nooit eerder geziene snelheid.

Kijk eens in je kledingkast. Ieder jaar komen daar twintig tot veertig nieuwe kledingstukken bij en gooien we tegelijkertijd een vergelijkbaar aantal weg. We kopen meer kleren dan ooit en we doen er steeds korter mee.<sup>[9]</sup> Tussen 2000 en 2014 is het aantal kledingstukken dat we gemiddeld per persoon kopen met maar liefst 60 procent gegroeid en is het aantal keren dat we een kledingstuk dragen met bijna de helft afgenomen.<sup>[10]</sup>

Die *fast fashion* is niet alleen onze schuld. De mode versnelt nu eenmaal. Binnen een week zijn we *démodé*. Dat wordt voor een groot stuk gestuurd door de grote ketens. Trends van over de hele wereld en slimme verkoopdata bepalen bij hen bijna à la minute wat je in de rekken kunt terugvinden. Ze zijn erin geslaagd om de doorlooptijd van een traditioneel ontwerp- en productieproces te decimeren. Daarbij mogen en moeten we de kwaliteit van producten en van werkomstandigheden ter discussie durven te stellen.

Ook de toonaangevende haute couture heeft geschakeld. Of gevolgd, zo je wilt. Kenden we traditioneel twee collecties per jaar, dan lopen de grote modehuizen nu jaarlijks tot zes shows – aangevuld met nog wat extra's en creatieve samenwerkingen om de Instagram-honger te stillen. Dat moordende tempo vraagt veel van de creatieven aan het roer. Het is niet voor niets dat modeontwerpers, maar ook gastronomische chefs, dat hectische ritme vroegtijdig inwisselen voor kleinere en tragere alternatieven.

H&M 2020, Billie Eilish Merch Collection



Skims AKA Kimono



De verandering versnelt. Die snelheid gaat alle kanten op: het is tegelijkertijd *a race to the bottom* en *a race for the stars*. Toch denk en hoop ik dat we de goede kant uitgaan en veranderen in de juiste richting.<sup>[1]</sup> We beleven wel een spanning die kenmerkend is voor onze VUCA-tijdgeest.

Wat is VUCA? VUCA is een letterwoord dat onze leefwereld treffend vat: wij leven in volatiele (volatile), onzekere (uncertain), complexe (complex) en dubbelzinnige (ambiguous) tijden. Het acroniem stamt uit het Amerikaanse leger, dat VUCA gebruikte om de wereld na het einde van de Koude Oorlog te beschrijven. De term bestaat dus al een tijd, maar blijft actueel.

Ons leven is dooraderd van voorbeelden die we kunnen linken aan dat letterwoord, ook in de relatie tussen mensen en merken.

## Volatiel

Merken ontstaan, veranderen en verdwijnen snel. Ze bestaan vluchtig. We zien dat grote lokale merken als Belfius en Proximus er na een rebranding in een recordtempo stonden. De jarenlange opgebouwde tradities en waarden van de originele merken zijn, althans extern, in een wip verwerkt en vergeten.

Ietsje verder weg bracht Kim Kardashian, mevrouw Kanye West en *socialite par excellence*, een nieuw shape-wear-merk met de naam Kimono op de markt. De merknaam van deze Queen of Social Media, ontplofte op de netwerken. In negatieve zin ditmaal: onder de #KimOhno werd onder andere de

ongepaste verwijzing naar de Japanse cultuur gehekel. Luttele dagen later werd al aangekondigd dat de naam zou worden ingetrokken. Een kleine twee maanden later lanceerde Kardashian het merk opnieuw onder de naam Skims. Die merknamen lanceren, intrekken en veranderen gebeurde in een zucht van tijd.

## Onzeker

Niet alleen kleinere merken transformeren snel, ook grotere bedrijven veranderen, verdampen en verdwijnen. Studies van de Yale School of Management en McKinsey tonen aan dat de gemiddelde levensduur van bedrijven met stevige fundamenten (onder andere de Top 500 uit de bekende rating van Standard & Poor's, de Top 100 van FTSE, enzovoort) de jongste honderd jaar gezakt is van 67 jaar naar 15 jaar. Daar komt de sombere voorspelling bovenop dat 75 procent van de bedrijven van vandaag in 2027 niet meer zal bestaan. Ze waren er altijd, maar zullen ze er morgen nog zijn? Die evolutie versterkt ons idee van onzekerheid.

Opggericht in Japan op 23 september 1889 mogen we Nintendo gerust een merk op leeftijd noemen. Het is evenwel een senior die niet stiltzit. Gestart als fabrikant van handgemaakte hanafuda-kaarten, breidde het bedrijf uit naar speelgoed en groeide dan verder door naar videogames in alle mogelijke vormen en formaten. Honderd jaar na de oprichting domineerde Nintendo de wereldwijde gamemarkt met zijn handheld-console: de Game Boy. Sindsdien brachten ze een reeks andere succesnummers, zoals Super Mario, de Nintendo 64, Pokémon, de Nintendo DS en de Wii. Een stevige, solide speler in het spelletjeslandschap dus. Maar toch.

Ondanks die merites gleed het merk weg uit de gratie van het publiek. De bikkelaarde verklaring luidde dat Nintendo onvoldoende afgestemd was op de 'mobiele' tijdgeest. De jarenlange strijd tussen de Japanse consolehelden Sony en Nintendo leek beslecht. En plots

was daar Pokémon GO. Het spelletje speelde in een maand tijd in een geheel nieuwe klasse. Niantic Labs, van origine een spin-off van Google, ontwikkelde Pokémon GO in opdracht van The Pokémon Company, een onderdeel van Nintendo. De waarde van Nintendo verdubbelde in een wip, tot ver boven die van Sony.

Het lijkt een voorbeeldverhaal voor vele oude krokodillenmerken. Het toont immers aan dat de snelheid en het disruptiedenken van vandaag geen voorrechten zijn van kleine, ongebonden start-ups. De eeuweling Nintendo was zich bewust van zijn eigen identiteit (geschiedenis), maar creëerde toch kracht en ruimte (tijd en middelen) voor experimenten en (externe) zuurstof. Ze ontwikkelden Pokémon GO als een speedboat naast hun tanker. In luttele dagen werd het dé cashcow voor het bedrijf en bewees het ontegenzeggelijk dat Nintendo wel degelijk mee was. En meer.

De Pokémon-hype is ondertussen allang weer gaan liggen, maar Nintendo blijft in het zadel dankzij de Switch, die in 2017 werd gelanceerd. Die traditionele mobiele console is nu de challenger van de PS4 van Sony en de Xbox One van Microsoft. In die markt blijft Nintendo relevant, alleen is de markt van videogames ondertussen opnieuw door elkaar geschud door Fortnite. Dat schietspel kan op alle consoles, computers en iPads worden gespeeld. Met 40 miljoen downloads is het de grootste game die we ooit hebben gekend.

