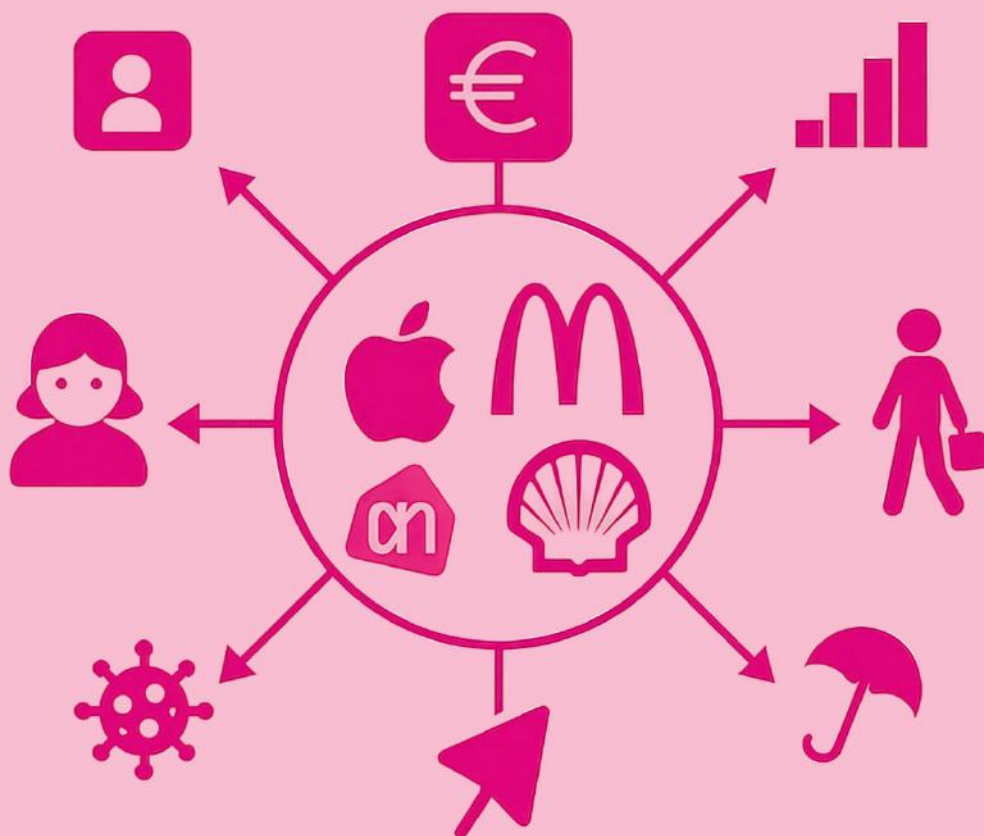


MERKDISRUPTIE 2025

Trends, gevolgen en
strategieën voor merken



Door Frank Haveman, Jeroen Cremer
en Richard Otto

Voorwoord

In een tijd van razendsnelle verandering, maatschappelijke onrust en de opkomst van Cyborgs is het voor merken belangrijker dan ooit om de juiste koers te bepalen. Merkdisruptie 2025 biedt daarom zicht op twintig actuele trends en is ons vervolg op het succesvolle boek Merkdisruptie uit 2019. In deze nieuwe editie verkennen we trends met hoge impact, zoals Artificiële Intelligentie, Populisme, Woke, Haperend Groen en Fake news; ontwikkelingen die geen verre toekomstmuziek zijn maar dagelijkse realiteit.

Met een vaste structuur – van trendduiding tot strategische aanbevelingen – biedt dit boek praktische inzichten en concrete voorbeelden (Top vs Flop) die merken helpen om wendbaar, waardenvast en toekomstbestendig te blijven.

Wij – Richard Otto (media- en AI-ondernemer), Frank Haveman (trendanalist en merkstrateg) en Jeroen Cremer (merkstrateg en communicatiespecialist) – bundelen in dit boek onze verschillende achtergronden. Met jarenlange ervaring in media, tech, marketing en (internationale) strategie én een scherpe blik op maatschappelijke verandering, geven we richting in een wereld waarin niets hetzelfde blijft en merken hun waarden moeten bewaken.

Deze whitepaper is een voorproefje van een Trendimpact-Scan die merken door ons kunnen laten uitvoeren om meer weloverwogen te bepalen welke voor hen cruciaal zijn temidden van het bombardement aan trends. Wie dat van plan is, hoeft alleen wat koppen te snellen, maar de komende informatie is er voor iedereen die merken wil bouwen, de merken die niet alleen vandaag overleven, maar ook morgen relevant en onderscheidend zijn.

“YOU CAN’T STOP
THE WAVES FROM
COMING, BUT YOU
CAN LEARN HOW
TO SURF THEM”

INHOUDSOPGAVE

Inleiding.....	5
1. AI: de ultieme gamechanger.....	7
2. Polarisatie en populisme	15
3. Gen N=1 en de Zilversurfer	20
4. Woningnood	30
5. Naschokken van COVID-19.....	35
6. Work/life flexibiliteit.....	40
7. Inflatie en krimpflatie.....	44
8. Genderdiversiteit en ‘woke’	49
9. De financiële revolutie: Cryptocurrencies en NFT’s	55
10. Culturele diversificatie en migratie	60
11. Personeelstekorten.....	66
12. Cyberdreiging en hacking.....	71
13. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (A) Verengelsing	75
14. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (B) De macht van China en Donald Trump	81
15. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (C) Internationale conflicten en geopolitieke verschuivingen	88
16. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (D) Opkomst van China.....	94
17. Democratisering van merkeigendom.....	99
18. De strijd tussen klassiek en nieuw kapitalisme	104
19. Haperend Groen	108
20. Fake nieuws.....	111
Conclusie en aanbeveling	116

INLEIDING

Er zijn trends en trends. Sommige blijken geen trend maar een hype. Andere komen langzaam aanrollen, maar hebben hoge impact en worden een tsunami. Weer andere zijn weliswaar fundamenteel, maar hebben weinig impact op je merk. Merken opereren anno 2025 in een complexe wereld vol **disruptieve trends** die de potentie hebben een tsunami te worden. Dit boek – “Merksdisruptie 2025: Trends, Gevolgen en Strategieën voor Merken” – biedt een uitgebreid overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die allemaal verbonden zijn en voortkomen uit toegenomen welvaart en nieuwe technologie. Het zijn trends die merken uitdagen en veranderen of ze dat nu willen of niet.

Ons eerste boek Merksdisruptie (2019) ging voornamelijk over megatrends waarvan wij verwachtten dat ze een tsunami zouden worden. 15 trends werden benoemd en 100 merken die er last van gingen krijgen of door zouden verdwijnen. Een aantal merken daarvan zijn inmiddels inderdaad verdwenen, failliet gegaan of gedecimeerd en in hoeverre de andere er last van ondervinden, valt voor ons moeilijk vast te stellen. In ieder geval zijn 14 van de 15 megatrends nog niet uitgeraasd. Zo benoemden we Bipolariteit tot megatrend 13 en vanwege dat is Pieter Omtzigt van het toneel verdwenen. Sterker nog: het loopt storm bij psychiaters en alleen van de megatrend Globalisering kan je argumenteren dat Donald Trump er abrupt een einde aan heeft gemaakt. En in hoeverre zijn strategisch oriëntatievermogen (megatrend 12 uit het vorige boek) nog functioneert, is aan u en de geschiedenis.



In dat boek gaven we ook aan dat op iedere trend een tegenreactie aan het ontluiken was en daar kansen lagen. Ook dat zien we nu gebeuren, bijvoorbeeld in verband met Beeldcultuur en Acceleratie. Het streven naar Slow en oproepen tot kalmte is toegenomen en er is een herwaardering gaande van tastbaarheid en het lezen van boeken.

Kortom, alles stroomt, soms in een richting die was te voorzien maar toch verrassend uitpakt. Zo hebben zich sinds 2019 een aantal ontwikkelingen voorgedaan die al onderdeel zijn van het eerste boek, zoals de opkomst van AI, maar die inmiddels radicale vormen hebben aangenomen. Daarnaast zijn er ontwikkelingen die in dat boek niet of nauwelijks aan de orde komen, maar waarvan de kans groot is dat ze impact gaan hebben op merken of al hebben. Denk hierbij aan de opkomst van Populisme, van de Zilvergeneratie, de Multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd, Fakenieuws en China.

Het zijn deze ontwikkelingen die onderdeel zijn van dit boek. Niet alle trends zullen nieuw zijn voor de lezer, en ze worden ook niet allemaal diepgaand besproken. Toch zien wij een duidelijke rode

draad: de trends worden vaak onderschat en krijgen onvoldoende aandacht. En dat vinden wij als merkteers zonde. Het is ook niet gemakkelijk om uit het woud met trends te selecteren welke cruciaal zijn voor een bepaald merk. Maar met relatief weinig inspanning kun je al verkennen welke impact – positief of negatief – een trend kan hebben op jouw merk, en hoe je jouw merk sterker kunt positioneren met het oog op de toekomst. Een frisse, onafhankelijke blik van buitenaf kan daarbij enorm waardevol zijn. Daarom hebben we een speciale Trendimpact-Scan ontwikkeld die hierbij kan ondersteunen.

Nieuwsgierig geworden? Laat je merk niet achter de feiten aanlopen — neem vandaag nog contact op met Brand Happening of Tens Media en ontdek wat de toekomst voor jouw merk in petto heeft.

VASTE RUBRIEKEN

In het vervolg van dit document wordt iedere trend systematisch besproken aan de hand van vaste rubrieken:

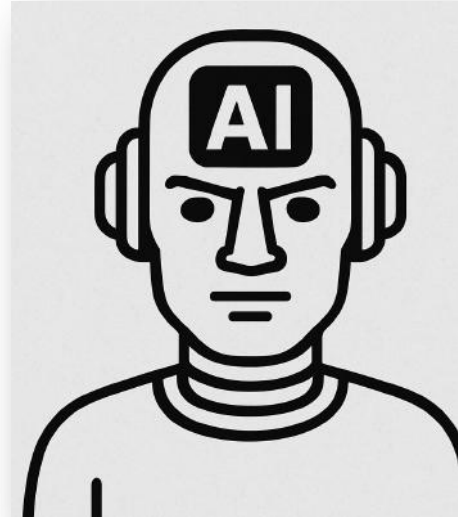
- **Trendduiding:** een omschrijving en context van de trend – wat houdt deze in en hoe manifesteert deze zich? Hierbij presenteren we actuele data en voorbeelden om de trend tastbaar te maken.
- **Impact op merken:** een analyse van de wijze waarop de trend de wereld van branding, marketing en consumentengedrag beïnvloedt. Welke risico's en kansen ontstaan er voor merken?
- **Strategische consequenties:** een vertaling van de trend naar strategische aanbevelingen. Hoe kunnen merken zich aanpassen of voorbereiden? Welke strategieën helpen om succesvol te navigeren in het licht van deze ontwikkeling?
- **Voorbeelden (Top vs. Flop):** concrete cases van merken die óf succesvol inspeelden op de trend ("Top") óf juist de mist ingingen ("Flop").
- **Samenvattende inzichten:** een korte opsomming van de belangrijkste lessen en take-aways per trend, zodat u in één oogopslag de essentie meekrijgt.

Het 'Top' of 'Flop' is om ervan te leren en de omschrijvingen van de trends en overige rubrieken zijn kort. We menen vooral dat het van groot belang kan zijn dat een trend op de strategische en creatieve agenda komt en het voorkomen kan worden dat je wordt overvallen door een tsunami.

1. AI: de ultieme gamechanger

TRENDDUIDING

Ondanks dat er al talloze boeken zijn geschreven over artificiële intelligentie en de impact ervan, kunnen wij niet anders dan dit boek beginnen met AI. Het is immers dé dominante trend van dit moment – met verreweg de grootste impact op vrijwel alle sectoren en domeinen: van economie en werkgelegenheid tot mobiliteit, media en – vanzelfsprekend – merken. Waar andere publicaties breed ingaan op technologische of maatschappelijke implicaties, richten wij ons uitsluitend op de vraag: **wat betekent AI voor merken?**



Artificiële Intelligentie (AI) mag dan al sinds de jaren '50 als concept bestaan, de echte doorbraak naar het grote publiek kwam pas eind 2022 met de introductie van ChatGPT ([gartner.com](https://www.gartner.com) [gartner.com](https://www.gartner.com)). Deze geavanceerde chatbot bereikte binnen twee maanden meer dan 100 miljoen gebruikers – een ongeëvenaarde adoptiesnelheid voor een consumententoepassing ([theguardian.com](https://www.theguardian.com)). Sindsdien heeft generatieve AI (zoals chatbots die menselijke interacties simuleren en systemen die beelden of teksten creëren) een ongekennde aandacht gekregen. Gartner omschrijft generatieve AI als een algemene basistechnologie met een impact vergelijkbaar met die van de stoommachine, elektriciteit en het internet ([gartner.com](https://www.gartner.com)). Met andere woorden: AI is van een experimenteel vakgebied uitgegroeid tot een alomtegenwoordige factor die onze economie en samenleving ingrijpend aan het veranderen is.

De impact van AI tekent zich breed af. Economisch onderzoek van McKinsey schat dat generatieve AI tot wel **\$4,4 biljoen aan jaarlijkse productiviteitswinst** kan bijdragen aan de wereldeconomie ([mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)). Tegelijkertijd dwingt de opkomst van AI-bedrijven en werknemers tot aanpassingen: volgens een wereldwijde IBM-enquête zal **40% van de werknemers** in de komende drie jaar nieuwe vaardigheden moeten leren door AI (dat komt neer op ~1,4 miljard mensen) ([zdnet.com](https://www.zdnet.com)). Gelukkig verwachten de meeste leidinggevenden dat AI vooral menselijk werk zal aanvullen in plaats van vervangen (87% ziet AI als augmentation) ([zdnet.com](https://www.zdnet.com)). In sectoren als mobiliteit (bijv. zelfrijdende auto's en slimme verkeerssystemen), gezondheidszorg (diagnoses door AI) en media zien we al grote veranderingen. Zo waarschuwen experts voor de opkomst van “**deepfakes**” – door AI gegenereerde levensechte video's of audio – die kunnen worden misbruikt voor misinformatie en fraude ([gartner.com](https://www.gartner.com)). Dit soort ontwikkelingen stelt nieuwe eisen aan de betrouwbaarheid van merken en media.

Bovenal raakt de AI-revolutie aan de kern van marketing en merken. Wat ooit sciencefiction leek, is nu realiteit: AI beïnvloedt hoe consumenteninformatie vinden, hoe producten worden aanbevolen, en hoe merken met hun publiek communiceren. Anno 2025 is AI niet langer een hype, maar een fundamentele driver in economie, werkgelegenheid, mobiliteit, media en vooral in hoe merken zich onderscheiden. Sterker nog, AI wordt algemeen gezien als de **belangrijkste**

disruptieve trend voor merken – een ontwikkeling die geen enkel merk zich kan veroorloven te negeren. Gartner voorspelt dat tegen 2026 **75% van alle bedrijven** generatieve AI zal inzetten, vergeleken met minder dan 5% in 2023 ([linkedin.com](https://www.linkedin.com)). De boodschap is duidelijk: AI heeft decennia in de coulissen gestaan, maar neemt nu in razend tempo het hoofdpodium in als gamechanger voor merkstrategie.

IMPACT OP MERKEN

Het succes van AI verandert de manier waarop merken worden gepercipieerd, merkwaarde opbouwen, zich positioneren en klantinteracties vormgeven.

Ten eerste maakt AI een ongekende mate van **personalisatie** mogelijk. Wat vroeger onhaalbaar was, komt nu binnen bereik: hyper-gepersonaliseerde merkbelevingen op grote schaal. Generatieve AI brengt het langgekoesterde ideaal van marketing – “de juiste boodschap op het juiste moment bij de juiste persoon” – dichterbij dan ooit ([mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)). Zo kunnen marketingcampagnes die voorheen maandenlange ontwikkeling en data-analyse vergden, nu in **enkele weken of dagen** worden uitgerold, met content die automatisch aanpast op individuele klantprofielen ([mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)). Het resultaat is dat klanten relevantere aanbiedingen en communicatie ervaren, wat de merkbeleving ten goede komt.

Bovendien verlaagt AI de kosten en tijd die gemoeid zijn met contentcreatie en interactie. Routineuze taken worden geautomatiseerd, zodat marketingteams zich op creatieve en strategische activiteiten kunnen richten. McKinsey berekende dat de productiviteit in marketing door inzet van generatieve AI kan stijgen met **5-15% van de totale marketinguitgaven** – goed voor ongeveer \$463 miljard per jaar ([mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)). Merken die AI omarmen, zien dan ook vaak een toename in effectiviteit. Uit het CMO Outlook 2025 onderzoek van NielsenIQ blijkt dat senior marketeers AI snel integreren: **72%** gebruikt generatieve AI voor content- en creatieontwikkeling, **67%** voor het meten van merkgezondheid, **65%** voor mediaplanning en optimalisatie ([nielseni.com](https://www.nielseni.com)). Deze brede adoptie onder marketeers onderstreept dat AI in alle facetten van merkmanagement doordringt – van het verfijnen van positionering op basis van consumentendata tot het optimaliseren van de marketingmix in realtime.

Cruciaal is ook de impact van AI op **klantinteractie** en merkervaring. AI-gedreven chatbots, virtuele assistenten en recommandatiesystemen zorgen voor directe, 24/7 interactie tussen merk en klant. Dit verhoogt de verwachtingen van consumenten: men raakt gewend aan onmiddellijke service en gepersonaliseerde aanbevelingen, wat de lat voor klanttevredenheid hoger legt. In een recent Gartner-onderzoek gaf 38% van de executives aan dat het verbeteren van de klantervaring en klantbehoud de voornaamste drijfveer is achter hun investeringen in generatieve AI ([gartner.com](https://www.gartner.com)). We zien dan ook dat AI de traditionele customer journey transformeert. Van chatbots die klantvragen afhandelen in de toon van het merk, tot AI-gestuurde productadvies (bijv. gepersonaliseerde kledingaanbevelingen of recepten ([mckinsey.com](https://www.mckinsey.com))): de interactie wordt sneller, persoonlijker en vaker volledig digitaal afgehandeld. Dit kan de merkloyaliteit versterken, mits het merkconsistent gebeurt.

AI brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee voor merkpositionering en -waarde. Doordat zoveel organisaties vergelijkbare AI-tools gebruiken, ontstaat het risico van **inwisselbaarheid** en

uniformiteit: als elke retailer met dezelfde AI teksten en beelden genereert, hoe behoudt een merk dan zijn unieke stem? Ook in de reclame zien we een toenemend aantal commercials die duidelijk zijn gemaakt door oppervlakkige technocraten en iedere vorm van creativiteit en eigenheid missen. Jonge mensen die niet meer weten hoe effectief, geniaal en creatief reclame ooit was, kunnen op TikTok kijken naar de filmpjes van weleer.

Merken die effectief willen zijn, moeten bewaken dat hun **merkidentiteit en -persoonlijkheid** zal doorklinken, ook in AI-gegenereerde content. Denk aan een AI-chatbot die getraind is om de tone-of-voice van een merk te hanteren, of AI-systemen die alleen binnen kaders creëren die bij de merkwaarden passen. Een ander aspect is **data-ethiek en privacy**: AI drijft op klantdata, en onzorgvuldig gebruik daarvan kan het vertrouwen in een merk schaden. Transparantie over hoe AI beslissingen neemt (bijvoorbeeld bij een verzekeraar die AI inzet voor risicoprofilering) wordt onderdeel van de merkbeloofte. Kortom, AI vergroot de speelruimte voor merken enorm – van ultra-personalisatie tot nieuwe vormen van engagement – maar succes hangt af van hoe authentiek en verantwoord het merk die technologie weet in te zetten.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Gezien de grote impact moet AI hoog op de strategische agenda van merken staan. Het is ook bij uitstek een technologisch issue waarbij merken onderdeel kunnen worden van een groeiende tegenbeweging die bijvoorbeeld menselijk handwerk vooropstelt, mobielgebruik afraadt en tegen algoritme-marketing is. Maar dat moeten die merken dan wel goed branden en tot concurrentievoordeel benoemen. Is AI een vriend of vijand? Een combinatie is uiteraard ook mogelijk, maar vaagheid moet worden voorkomen.

Merken die voorop willen lopen in AI, doen er goed aan om de volgende strategische overwegingen mee te nemen:

- **Omarm automatisering met behoud van menselijk toezicht**
Bepaal welke processen geautomatiseerd kunnen worden om efficiency te verhogen (bijv. klantenservice-chatbots, contentgeneratie) en welke menselijk creatief werk blijven vergen. AI kan routinewerk uit handen nemen, maar menselijke controle blijft nodig om kwaliteit, consistentie en nuance te bewaken (gartner.com). Een veelgehoorde stelregel is: “AI vervangt de mens niet, maar een mens die AI omarmt, vervangt degene die dat niet doet.” Met andere woorden, investeer in AI-tools én in het opleiden van medewerkers om daarmee te werken, zodat mens en machine optimaal samenwerken (zdnet.com). Bedrijven die nu passief toekijken, lopen het risico voorbijgestreefd te worden door competitievere, AI-gedreven merken (mckinsey.com).
- **Integreer AI in contentcreatie en merkcommunicatie, maar bewaak de merkidentiteit**
AI biedt ongekennde mogelijkheden om snel content te genereren (van advertenties tot social media posts), maar strategen moeten kaders scheppen waarbinnen die content past bij de merkwaarden en -toon. Richtlijnen en style guides voor AI-gegenereerde content zijn onmisbaar: zo blijft de “stem” van het merk herkenbaar, ook als een machine teksten of beelden voorstelt. Overweeg ook transparantie richting het publiek – sommige merken kiezen er bijvoorbeeld voor om te vermelden dat bepaalde klantenservice-antwoorden of beelden AI-geholpen tot stand kwamen, om eerlijkheid te tonen. Dit draagt bij aan

vertrouwen, mits de uiteindelijke ervaring positief is. Belangrijk is te voorkomen dat AI fouten of vooroordelen introduceert die het merk imago schaden. Daarom moet elke output van generatieve AI zorgvuldig worden gecontroleerd op feitelijke juistheid, bias en passendheid voordat het publiekelijk wordt gebruikt (gartner.com).

- **Hanteer een strikte ethische code en transparantie rond AI-gebruik**

AI roept ethische vragen op rondom data-gebruik, privacy, en intellectueel eigendom. Merken dienen proactief ethische AI-richtlijnen op te stellen: wat vindt het merk acceptabel in het gebruik van AI en wat niet? Denk aan het uitsluiten van discriminerende algoritmes, het respecteren van auteursrechten (bijv. bij AI die leert van bestaande creatieve werken) en het beschermen van klantgegevens. Brancheorganisaties en toezichthouders bieden hier steeds vaker handvatten; zo heeft de World Federation of Advertisers (WFA) richtlijnen in ontwikkeling voor verantwoord gebruik van AI in marketing (bernardmarr.com). Interne governance is cruciaal: wijs een verantwoordelijke aan (bijv. een AI-ethiek comité) die naleving borgt. Transparantie is eveneens een strategische must. Zowel intern (naar management en medewerkers) als extern (naar consumenten en partners) moet duidelijk zijn hoe en waarvoor AI wordt ingezet. Dit omvat vragen als: “Wie bepaalt wat verantwoord AI-gebruik is terwijl normen verschuiven? Hoe borgen we naleving? Wat doen we als er iets misgaat?” (gartner.com) en “*Helpt of schaadt ons AI-gebruik het vertrouwen in ons merk?*” (gartner.com). Merken die deze vragen serieus adresseren, zullen eerder het vertrouwen van consumenten winnen in dit nieuwe tijdperk.

- **Herijk de merkstrategie en propositie voor een AI-gedreven wereld**

Tot slot moeten merken nadenken over hun **lange termijn positionering** in een wereld waarin AI alomtegenwoordig wordt. Welke nieuwe kansen ontstaan er door AI in de markt (bijv. geheel nieuwe diensten of gepersonaliseerde producten)? Welke bestaande merkwaarden moeten extra worden benadrukt omdat AI ze kan versterken (bijv. een merk dat bekend staat om klantinzicht kan met AI nog persoonlijker worden)? En omgekeerd, waarin onderscheidt een merk zich van wat algoritmen doen? Menselijke creativiteit, empathie en authenticiteit kunnen bijvoorbeeld unieke merkassets worden in een geautomatiseerde omgeving. Het loont om scenario's uit te werken: hoe ziet onze industrie eruit met volop AI, en waar staat ons merk dan? Deze strategische reflectie helpt om niet alleen reactief te zijn op AI-trends, maar ze proactief te benutten.

Samengevat: AI dwingt merken om hun manier van werken en communiceren te herzien. Wie AI gericht inzet, kan enorme voordelen behalen in efficiëntie, inzicht en klantbetrokkenheid. Maar dit vergt bewuste strategische keuzes – van technologie-investeringen tot cultuurverandering – om AI in lijn te brengen met de merkvisie en -waarden.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

Verschillende toonaangevende merken laten zien hoe zij op AI inspelen – sommigen “**toppen**” door de mogelijkheden te omarmen en anderen “**floppen**” door voorzichtige of afwijkende routes te kiezen. Enkele sprekende internationale én Nederlandse cases:

- Top - Shutterstock (VS)** – Omarmt AI met compensatie voor creators.
 Dit grote stockfotobedrijf zag al vroeg de opkomst van generatieve AI als kans in plaats van bedreiging. Waar sommige concurrenten AI-beelden boycotten, sloeg Shutterstock de handen ineen met OpenAI. Het bedrijf leverde data uit zijn enorme beeldbibliotheek om DALL-E (een AI beeldgenerator) te trainen, in ruil voor een model waarbij bijdragende fotografen en artiesten worden **gecompenseerd** telkens als hun werk bijdraagt aan een AI-creatie (www2.deloitte.com). Shutterstock integreerde de AI-generator vervolgens rechtstreeks in zijn platform. Volgens innovatie-directeur Michael Francello was dit een manier om zowel aan de klantvraag naar AI-beelden te voldoen als de kernbelangen van hun artiesten te beschermen (www2.deloitte.com). Concurrenten daarentegen “wilden niks met AI te maken hebben” en liepen weg van samenwerkingen (www2.deloitte.com). Shutterstock’s keuze om *met* AI te werken in plaats van ertegen, verschaftte het een voortrekkersrol én goodwill bij creators. Dit voorbeeld toont hoe een merk kan disrupten door AI proactief én ethisch in te bedden in het businessmodel.
- Top - Heineken (NL)** – Voorzichtig pionieren met AI, met oog voor ethiek.
 De Nederlandse bierbrouwer Heineken experimenteert intern op uiteenlopende vlakken met generatieve AI om voorop te blijven in de markt (bernardmarr.com). Zo heeft Heineken een AI-gedreven kennisplatform (“Kim”) gebouwd dat medewerkers in natuurlijke taal laat zoeken door gigantische hoeveelheden onderzoek- en marketingrapporten – wat besluitvorming versnelt en innovatie stimuleert (bernardmarr.com bernardmarr.com). Ook bij productontwikkeling zet Heineken AI in: ideeën voor nieuwe bierconcepten worden deels door AI gegenereerd en door teams verder uitgewerkt, wat geleid heeft tot succesvolle hybride innovaties (bernardmarr.com). Tegelijkertijd hanteert Heineken strikte grenzen: *“Niets dat uiteindelijk bij de consument belandt, is op dit moment puur door AI gegenereerd,”* benadrukt Tony Costella (Global CMI Director) (bernardmarr.com). Met andere woorden, AI is een hulpje, geen autonome creatieve bron naar buiten toe. Heineken neemt bovendien een actieve rol in het mede ontwikkelen van **ethische richtlijnen** voor AI in marketing via brancheorganisaties als de WFA (bernardmarr.com). Deze dubbele houding – vooruitstrevend experimenteren, maar met behoedzaamheid en governance – illustreert hoe een gevestigd merk kan balanceren tussen innovatie en merkreputatie.
- Top - DPG Media (NL)** – Cautieus navigeren tussen AI-kansen en -risico’s.
 Als een van de grootste mediabedrijven in de Lage Landen (uitgever van o.a. Volkskrant, AD, HLN), ziet DPG Media zowel potentieel als risico in AI. Enerzijds onderzoekt DPG hoe AI kan helpen om nieuws meer gepersonaliseerd bij lezers te brengen en repetitieve taken (zoals beursupdates of weerberichten) te automatiseren. Anderzijds heeft het bedrijf – net als persbureau AP – interne **richtlijnen** opgesteld om te borgen dat journalistieke principes niet verwateren door AI-tools. Zo mogen redacteurs AI bijvoorbeeld wel gebruiken ter inspiratie of om data te analyseren, maar niet om klakkeloos complete artikelen te laten schrijven zonder menselijke controle. In de journalistiek is geloofwaardigheid immers het merkfundament. De sector is zich bewust van de gevaren: deepfake-nieuwsvideo’s en AI-gegenereerde desinformatie zijn niet langer hypothetisch (gartner.com). DPG Media’s voorzichtige koers (zag) laat zien dat soms afwachten en reguleren wijzer is dan overhaast mee veranderen. Het bedrijf wil eerst de **“vangrails”** goed zetten – zorgen dat AI binnen veilige kaders wordt gebruikt – voordat het vol gas geeft. Zo behoudt het merk vertrouwen terwijl het toch de voordelen van AI verkent.

- Top - Unilever** – Versnelt marketingcontent en innovatie met AI op grote schaal
 Unilever, met tientallen bekende merken in zijn portfolio (van Dove tot Hellmann's), investeert fors in AI om zowel efficiëntie als creativiteit te verhogen. Het concern heeft inmiddels **500+ AI-toepassingen** lopen in verschillende bedrijfsprocessen (unilever.com). Een in het oog springend voorbeeld is het gebruik van **digitale product-“tweelingen”** in marketing: met behulp van NVIDIA's AI-platform creëert Unilever virtuele 3D-modellen van producten en verpakkingen. Hierdoor kan het bedrijf productfoto's en reclamedesigns genereren **twee keer zo snel en tegen 50% lagere kosten** – en dat met perfecte merkconsistentie over alle uitingen (unilever.com). In Thailand leidde deze aanpak tot 87% lagere contentkosten en een verdubbeling van de doorklikratio's in campagnes (unilever.com). De Chief Marketing Officer van Unilever spreekt van “creativiteit op levenssnelheid” waarbij marketeers meer tijd krijgen voor het bedenken van grote ideeën, terwijl AI het uitvoerende werk versnelt (unilever.com). Unilever's voorbeeld laat zien hoe een wereldmerk AI inzet om op **schaal** voordeel te behalen: snellere campagnes, kostenbesparing en consistente merkuiting wereldwijd. Dit is een schoolvoorbeeld van een merk dat disruptie van binnenuit toepast om zijn marktpositie te versterken.
- Top Nike** – Gebruikt AI als “raketbrandstof” voor creativiteit en klantbeleving.
 Sportkleding-gigant Nike heeft AI verankerd in zijn innovatie- en marketingstrategie. Zo ontwikkelde Nike een eigen generatief AI-model dat ontwerpinspiratie put uit atleet-data om nieuwe schoenen en sportkleding te creëren (aimresearch.co). Waar het ontwerpen en prototypen van een nieuwe sneaker normaal gesproken weken of maanden in beslag nam, kan dit met AI in **enkele uren** gebeuren (aimresearch.co). John Hoke, Nike's Chief Innovation Officer, noemt AI “*rocket fuel for creativity*” – een versneller die menselijke ontwerpers niet vervangt maar hun verbeeldingskracht exponentieel vergroot (aimresearch.co). Een opvallend project is “Athlete Imagined Revolution (A.I.R.)”, waarbij topatleten als sprinter Sha'Carri Richardson en voetballer Kylian Mbappé hun input gaven aan een generatief model dat honderden gepersonaliseerde schoendesigns genereerde (aimresearch.co). De meest veelbelovende designs werden vervolgens fysiek geprototype met 3D-printing. Hoewel zulke hyper-gepersonaliseerde schoenen nog niet in competitie gedragen mogen worden, ziet Nike hierin de toekomst: producten volledig op maat van een individu's voorkeuren en prestaties. Nike combineert hiermee zijn merkbepoorting van innovatie en persoonlijke empowerment met de nieuwste AI-technieken. Het merk piekt duidelijk door AI als versneller in te zetten om nog dichterbij zijn doelgroep (atleten en consumenten) te komen en continu baanbrekende producten te lanceren.
- Flop – Getty Images** – *Verzet tegen AI leidt tot gemiste kansen.* In plaats van AI te omarmen, koos Getty Images voor een juridische confrontatie. Het bedrijf spande een rechtszaak aan tegen Stability AI (maker van Stable Diffusion) vanwege vermeend misbruik van haar beeldmateriaal zonder toestemming techcrunch.com. Terwijl concurrent Shutterstock koos voor samenwerking en een compensatiemodel voor creators, hield Getty vast aan juridische barrières. Dit conservatieve standpunt maakte dat Getty tijdelijk de aansluiting miste bij de razendsnelle AI-innovatie in visuele content. Hoewel het bedrijf inmiddels zelf AI-tools aanbiedt, loopt het qua marktsentiment en technologische positionering nog achter op koplopers zoals Adobe en Shutterstock. Getty's aanvankelijke

afwijzing van samenwerking met AI-bedrijven werd door velen gezien als defensieve merkstrategie, wat ten koste ging van relevantie en marktvoorsprong techcrunch.com

- **Flop – Levi's** – AI-modellen zonder diversiteit leidt tot reputatieklap
In 2023 kondigde Levi's aan AI-gegenereerde modellen te gaan gebruiken voor hun e-commerceplatforms, zogenaamd om meer “diversiteit en inclusie” te tonen zonder per se echte modellen in te huren cnn.com. De strategie sloeg volledig verkeerd uit. Consumenten en media beschuldigden het merk van oppervlakkig diversiteitsbeleid en het vervangen van échte inclusie door goedkope simulatie. Onder druk van publieke verontwaardiging moest Levi's haar communicatie aanpassen en verklaren dat de AI-modellen slechts “aanvulling” waren, geen vervanging cnn.com. Het voorval laat zien dat AI niet als goedkoop alternatief voor menselijke representatie mag worden ingezet, zeker niet bij gevoelige thema's als inclusie en diversiteit. Levi's liep imagoschade op doordat het zijn merkwaarden niet wist te vertalen in geloofwaardige AI-toepassing.
- **Flop – BuzzFeed** – AI-content zonder menselijke controle leidt tot kwaliteitsverlies
BuzzFeed experimenteerde in 2023 met AI-gegenereerde quizen en artikelen, aangedreven door OpenAI, in een poging kosten te verlagen en output te verhogen nytimes.com. Maar in plaats van een slimme inzet van technologie, leidde dit tot een instroom van content die door gebruikers als oppervlakkig, repetitief en soms ronduit fout werd ervaren. De redactionele kwaliteit ging achteruit, en redacteurs spraken openlijk hun zorgen uit over werkdruk en verlies aan journalistieke waarden slate.com. BuzzFeed's koerswijziging leidde zelfs tot beursdalingen en reputatieschade. Hoewel AI veelbelovend is als hulpmiddel, bewees BuzzFeed dat een gebrek aan redactionele controle en overhaaste implementatie kan leiden tot merkverwatering – een harde les voor mediabedrijven die AI willen integreren zonder stevig governancekader.

Deze cases illustreren dat er geen eenduidige aanpak is; elk merk maakt eigen keuzes in reactie op AI. Belangrijk is echter dat **geen** merk AI simpelweg kan negeren. Of je nu pioniert of voorzichtig aftast, de spelregels van branding en marketing worden hertekend door AI – en iedere organisatie moet daarin haar positie bepalen.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

De opkomst van AI als disruptieve trend voor merken levert vijf kernlessen op:

- **AI is hier en nu**
Wat lang als futuristisch gold, is realiteit geworden. AI beïnvloedt alle aspecten van merkvoering – van interne processen tot klantinteracties. Merken moeten AI daarom niet behandelen als experiment in de marge, maar verankeren in hun kernstrategie of duidelijker maken dat ze er (op onderdelen) van afzien.
- **Voordelen zijn enorm, mits goed toegepast**
AI kan merkwaarde en prestaties drastisch verbeteren. Personalisatie op schaal, hogere marketing-ROI, snellere innovatietrajecten en efficiëntere service zijn binnen handbereik (mckinsey.com unilever.com). Bedrijven die AI succesvol omarmen, realiseren

aantoonbaar groei; zo groeien AI-leiders volgens IBM gemiddeld 36% sneller in omzet dan hun peers ([zdnet.com](https://www.zdnet.com)). Echter, deze voordelen komen alleen tot uiting bij doordacht gebruik met de juiste talenten en systemen.

- **Behoud menselijkheid en authenticiteit**

AI mag dan krachtige mogelijkheden bieden, de rol van menselijke creativiteit en empathie blijft onmisbaar. De beste resultaten ontstaan als AI mensen **aanvult**, niet vervangt (aimresearch.co). Merken moeten hun unieke menselijke elementen – creatief concept, storytelling, emotionele connectie – koesteren en AI inzetten om die elementen sterker tot hun recht te laten komen. Zo blijft het merk authentiek en onderscheidend, ook in een geautomatiseerde wereld.

- **Vertrouwen en ethiek zijn beslissend**

In het AI-tijdperk wordt vertrouwen een nog belangrijker valuta voor merken. Eén AI-gedreven misstap (bijv. een racistisch biased algoritme of een misleidende deepfake advertentie) kan grote reputatieschade veroorzaken. Merken moeten daarom ethische waarborgen inbouwen en transparant opereren. Communiceer duidelijk over AI-gebruik, bescherm data van consumenten, en zorg voor toezicht om kwaliteit en eerlijkheid te garanderen ([gartner.com](https://www.gartner.com) [gartner.com](https://www.gartner.com)). Merken die zich als **verantwoordelijke gebruikers van AI** positioneren, zullen het vertrouwen van klanten winnen.

- **Proactiviteit loont**

De AI-ontwikkelingen gaan razendsnel. Het is daarom zaak als merk om proactief te handelen – experimenteer, leer en schaal op wat werkt. Zie AI als een kans om te *disrupten* voordat je zelf gedisrupt wordt. Zoals de voorbeelden tonen, bouwen voorlopers nu al concurrentievoordeel op met AI (bijv. sneller innoveren, kostenvoorsprong, betere klantervaring). Een afwachtende houding (zonder goede reden) kan ertoe leiden dat een merk relevantie verliest. Doe het op een manier die past bij de eigen merkidentiteit en doelstellingen.

Kortom, artificiële intelligentie is de ultieme gamechanger die de merkwereld op zijn kop zet. Merken die deze trend omarmen met visie en verantwoordelijkheid, creëren nieuwe mogelijkheden voor groei en klantloyaliteit. Zij die achterblijven, riskeren dat hun merk op termijn verbleekt in het AI-gedreven landschap. De les is duidelijk: AI is niet zomaar een technologie-hype, maar een fundamentele shift – de grootste disruptieve kracht voor merken in deze tijd – en vereist dienovereenkomstig strategisch leiderschap.

2. Polarisatie en populisme

TRENDDUIDING

We leven in een tijd van uitgesproken **polarisatie** – maatschappelijke groepen komen steeds scherper tegenover elkaar te staan in waarden en visies, vaak aangewakkerd door **populistische retoriek** in media en politiek. Discussies worden zwart-wit gevoerd, compromissen en nuance verdwijnen naar de achtergrond. Dit fenomeen zien we terug in nieuws en op sociale media, waar kampen zich vormen rond gevoelige thema's en de toon vaak fel is. Volgens Edelmans Trust Barometer 2023 vindt 53% van de mensen wereldwijd dat hun land nu meer verdeeld is dan in het verleden ([edelman.com](https://www.edelman.com)). Populistische leiders spelen hierop in door zichzelf neer te zetten als de stem van “het volk” tegen “de elite”, wat verdere tegenstellingen creëert.



De media – traditioneel en online – versterken de polarisatie soms. Via sociale media verspreiden **opinieleiders** en influencers populistische boodschappen in hapklare oneliners, die emoties boven feiten plaatsen ([adformatie.nl](https://www.adformatie.nl)). Het resultaat is een publiek debat dat vaak ongenueanceerd en hypergepolariseerd is. Traditionele instituties (zoals politie en ambulancepersoneel) verliezen autoriteit; mensen vertrouwen eerder “gewone mensen” of charismatische figuren die simpel en daadkrachtig overkomen ([adformatie.nl](https://www.adformatie.nl)).

Populisme kenmerkt zich door het politiek maken en simplificeren van complexe issues: ze worden teruggebracht tot “wij tegen zij”, “links tegen rechts”. Dit kan gaan over immigratie, diversiteit, klimaat, vaccinaties of andere onderwerpen. In marketingcontext zien we dat bepaalde merken of campagnes onbedoeld onderdeel kunnen worden van zo’n cultuuroorlog, bijvoorbeeld wanneer ze een standpunt innemen of geassocieerd worden met een controversieel thema.

IMPACT OP MERKEN

De gepolariseerde omgeving vergroot het risico dat **merken zelf onderwerp van discussie of boycot** worden op basis van politieke connotaties. Een onschuldige reclame kan ineens verkeerd vallen. Merken worden geacht positie te kiezen: consumenten – met name jongeren – verwachten steeds vaker dat bedrijven duidelijk maken waar ze voor staan in maatschappelijke kwesties ([kantar.com](https://www.kantar.com)). Tegelijkertijd loop je risico om een deel van je klanten van je te vervreemden zodra je stelling neemt. **Cancelcultuur** ligt op de loer: een controversiële tweet of campagne kan leiden tot oproepen om het merk te boycotten, met razendsnelle verspreiding online.

Crises kunnen in dit tijdperk sneller escaleren. Door polarisatie kunnen kleine incidenten groter worden uitvergroot, gevoed door emotie en gedeeld door zowel voor- als tegenstanders ([adformatie.nl](https://www.adformatie.nl)). Er is “geen ruimte voor nuance” – elk statement van een merk kan worden

ingedeeld aan een kant van het spectrum. Zo kan een regenboogvlag in een etalage zowel lof als woede oogsten afhankelijk van wie ernaar kijkt. De publieke opinie is gefragmenteerd, en als merk kun je nooit iedereen meer tegelijk tevreden stellen.

Populistische politici zoeken soms direct de confrontatie met bedrijven als dat hen uitkomt. In de Verenigde Staten zagen we dit bijvoorbeeld onder president Trump, die bedrijven publiekelijk bekritiseerde via Twitter als ze iets deden wat hem niet beviel. In 2018 riep Trump expliciet op tot een **boycot van Harley-Davidson** toen die motorfietsenfabrikant productie deels naar het buitenland wilde verplaatsen om invoertarieven te vermijden ([pressherald.com](https://www.pressherald.com)). En genders die niet passen in het denken van Trump worden in 2025 massaal ontslagen. Zulke ongekende inmenging zet merken onder politieke druk en kan hun reputatie bij bepaalde publieksgroepen schaden.

Een ander effect is dat consumenten zelf meer ideologisch gemotiveerd kopen. Begrippen als “*boycotting*” (juist kopen om steun te betuigen) en boycotten op ethische/politieke gronden zijn gemeengoed geworden. Merken bevinden zich dus in een mijnenveld: loyaliteit en afkeer liggen dicht bij elkaar afhankelijk van of men het merk associeert met “hun” kant.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Voor merken is **authenticiteit en consistentie** nu cruciaal. In een verdeelde wereld waarderen consumenten merken die trouw blijven aan hun kernwaarden. Edelman-onderzoek suggereert dat bedrijven die zich consequent en passend bij hun DNA uitspreken over maatschappelijke issues het vertrouwen van klanten winnen, ondanks mogelijke kortetermijncontroverse ([kantar.com](https://www.kantar.com)). Dit betekent: kies zorgvuldig welke onderwerpen je omarmt – het liefst die nauw aansluiten bij je merkidentiteit – en **blijf dan standvastig**. Halfslachtig terugkrabbelen onder druk van kritiek van de ene of andere kant kan averechts werken en door iedereen als opportunistisch worden gezien.

Een **proactieve communicatiestrategie** is noodzakelijk in crisissituaties. Polarisatie maakt dat issues sneller ontbranden; daarom moeten merken voorbereid zijn om snel zelf de regie te nemen bij opkomende crises. Experts raden aan: wees als eerste met een verklaring, frame het narratief voordat anderen dat doen ([adformatie.nl](https://www.adformatie.nl)). Transparantie en eerlijkheid zijn hierbij key – probeer niet de ernst te downplayen als er duidelijk emoties spelen in het publiek.

Merken kunnen ook bewust inzetten op het **bruggen bouwen** tussen groepen. Dit vergt moed, maar enkele campagnes hebben bewezen dat het kan. Door de dialoog te faciliteren – bijvoorbeeld in reclame waarin mensen met verschillende meningen elkaar ontmoeten – laat je als merk zien dat je verbindend wilt werken. Echter, dit moet oprecht gebeuren en niet belerend, anders werkt het averechts.

Interne cultuur is eveneens belangrijk: medewerkers komen ook uit diverse lagen van de bevolking en hebben eigen overtuigingen. Een gepolariseerd klimaat kan doorwerken op de werkvloer. Merkleiders doen er goed aan een inclusieve cultuur te bevorderen waarin respect voor verschillende meningen bestaat, maar waarin men zich ook verenigd voelt door gedeelde bedrijfswaarden. Dit vermindert de kans dat interne issues naar buiten escaleren (zoals medewerkers die anoniem misstanden of onvrede lekken).

Ten slotte is **social listening** essentieel: volg wat er leeft op social media en in nieuws rondom jouw merk en sector. Polarisation blijkt vaak uit online sentiment. Door dit vroegtijdig te signaleren kun je trends of opkomende controverses identificeren en zo nodig je boodschap aanpassen of ingrijpen voordat het groot wordt.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Heineken’s “Worlds Apart” campagne**

Het biermerk Heineken lanceerde een campagnevideo waarin twee totaal verschillende mensen (met tegengestelde meningen over bijvoorbeeld klimaat of gender) samen een opdracht uitvoeren en pas aan het einde ontdekken dat ze ergens fundamenteel verschillend over denken. Vervolgens kunnen ze kiezen: weglopen of samen een biertje drinken en praten. Alle koppels kozen voor het gesprek. Deze campagne uit 2017 werd geprezen omdat het een *verbindende* boodschap had, in contrast met de polarisatie. Heineken liet zo zien dat het merk staat voor open dialoog en saamhorigheid, zonder belerend vingertje. Het resultaat was positieve PR en het ontlopen van de negatieve aandacht die een concurrent (Pepsi) wel kreeg in hetzelfde jaar met een minder geslaagde poging (zie hieronder).

- **Flop – Pepsi’s protestreclame met Kendall Jenner**

Frisdrankmerk Pepsi bracht in 2017 een spot waarin model Kendall Jenner tijdens een protestmars een politieagent een Pepsi overhandigt, waarop de spanningen verdwijnen. De intentie was om eenheid en vrede te symboliseren, maar de uitvoering schoot bij vrijwel iedereen in het verkeerde keelgat. De reclame leek serieuze protestbewegingen (zoals Black Lives Matter) te trivialisieren door te suggereren dat een cola de oplossing is. De backlash was enorm: Pepsi werd beschuldigd van onbegrip en het exploiteren van activisme voor commercieel gewin (pressbooks.bc-campus.ca). Binnen 24 uur haalde Pepsi de advertentie offline en bood excuses aan. Dit voorbeeld toont hoe een merk in een gepolariseerd klimaat een gevoelige snaar raakte en door alle kanten werd afgebrand. De les: benader maatschappelijk beladen thema’s met uiterste zorg en authenticiteit, of vermijd ze, want een misstap wordt uitvergroot.

- **Top – Nike en Colin Kaepernick**

In 2018 koos Nike ervoor om American football-speler Colin Kaepernick – bekend omdat hij knielde tijdens het volkslied uit protest tegen racistisch politiegeweld – centraal te stellen in een “Just Do It” campagne. Dit was een gedurfde stap omdat Kaepernick zeer controversieel was in de VS (door sommigen als held gezien, door anderen als onpatriottisch verguisd). Nike bleef echter trouw aan zijn kernwaarde van moed tonen en iets geloven. Hoewel er aanvankelijk boycotts en boze reacties van conservatieve consumenten waren (er werden zelfs Nike-schoenen verbrand online), bleek de campagne commercieel succesvol: de online verkoop steeg met 31% direct na lancering (time.com). Nike kreeg lof van zijn jonge, multiculturele doelgroep voor het maken van een statement en zag op langere termijn merkloyaliteit groeien. Dit voorbeeld laat zien dat een gewaagde positionering in een gepolariseerd debat kan lonen, mits het geloofwaardig bij het merk

past – Nike had een geschiedenis van inclusieve campagnes en atleten steunen, dus dit was geen opportunistische one-off maar voelde authentiek.

- **Top – Disney versus DeSantis**

In 2022 sprak The Walt Disney Company zich – na interne druk van medewerkers – uit tegen een nieuwe Floridaanse wet (door tegenstanders de “Don’t Say Gay”-wet genoemd) die LGBT-onderwerpen op scholen beperkte. De toenmalige gouverneur (Ron DeSantis) beschuldigde Disney van “woke” gedrag en ontnam het bedrijf represaillesgewijs een aantal zelfbestuursrechten in Florida, wat uitmondde in een juridisch conflict. Hier zien we een merk dat aanvankelijk aarzelde (Disney zweeg eerst, wat leidde tot protest van eigen personeel), daarna positie koos voor diversiteit, en daarop politiek werd afgestraft. Uiteindelijk kreeg Disney zowel kritiek van rechts (dat vond dat een pretparkbedrijf zich niet met politiek moest bemoeien) als links (dat vond dat Disney te laat en halfslachtig was). Dit complexe voorbeeld toont hoe zelfs een grote geliefde merknaam verstrikt kan raken in polarisatie. De gebeurtenis onderstreept de noodzaak voor merken om proactief een standpunt en strategie te hebben rond maatschappelijke issues die hun stakeholders raken, in plaats van reactief en onder druk te handelen.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Polarisatie verhoogt reputatierisico**

In een verdeelde samenleving kan vrijwel elke merkuiting politiek geladen worden. Crisisgevoeligheid is hoger – voorbereiding en monitoring zijn essentieel.

- **Kies waarden en blijf consistent**

Merken moeten duidelijk definiëren waar ze voor staan (en niet staan). Authentiek handelen naar die waarden creëert loyaliteit, zelfs als kortstondige boycotts optreden ([kantar.com](https://www.kantar.com)).

- **Snel en transparant communiceren bij controverse**

Neem de leiding in crisiscommunicatie voordat het narratief je ontglipt (adformatie.nl). Geef eerlijk fouten toe indien nodig; een oprechte excuses of uitleg kan polarisatie soms milderen.

- **Vermijd oppervlakkig ‘purpose washing’**

Inhaken op maatschappelijke issues louter om mee te liften op een trend, zonder oprechte betrokkenheid, wordt genadeloos afgestraft (zie Pepsi). Diepgang en dialoog zijn belangrijk.

- **Bruggenbouw als onderscheidend kenmerk**

Een merk dat geloofwaardig mensen weet te verbinden (zoals Heineken) kan zich positief onderscheiden. Echter, dit vergt gevoel voor maatschappelijke verhoudingen en zorgvuldig campagnemanagement.

- **Interne alignment**

Zorg dat interne stakeholders (medewerkers, partners) de merkwaarden delen en uitdragen. Interne verdeeldheid kan anders naar buiten sijpelen en het merkbeeld schaden.

- **Wees bereid tot moedige stellingname**

Soms is zwijgen ook een keuze met gevolgen. Een doordachte maar moedige stellingname kan een merk positioneren als leider (Nike), terwijl stilblijven of laveren kan worden gezien als gebrek aan ruggengraat.

- **Verwacht tegenwind én rugwind**

Bij polariserende thema's zal een merk vrijwel altijd zowel fans als critici oogsten. Succes meten vergt dus een breder perspectief (bijv. lange-termijn merkvoorkeur bij doelgroep) in plaats van alleen korte-termijn social media sentiment.

3. Gen N=1 en de Zilversurfer

TRENDDUIDING

De bevolkingssamenstelling in veel ontwikkelde landen – waaronder Nederland – ondergaat ingrijpende verschuivingen. Steeds **minder kinderen worden geboren**, gezinnen worden kleiner en traditionele gezinsvormen (zoals het huwelijk) verliezen aan dominantie. Het is een langdurige demografische trend die je de opkomst van **Generatie N=1** kan noemen: toegenomen individualisme. Tegelijkertijd leven mensen langer, waardoor de **samenleving vergrijs**: het aandeel ouderen in de bevolking neemt sterk toe en de **Zilversurfer** is in opkomst, een oudere met een andere mentaliteit. Deze demografische trends voltrekken zich geleidelijk maar gestaag, met grote implicaties voor merken en hun markten.



Allereerst **Gen N=1** en **dalende geboortecijfers**. In vrijwel heel Europa ligt het vruchtbaarheidscijfer (aantal kinderen per vrouw) structureel onder het “vervangingsniveau” van 2,1 dat nodig is om de populatie op peil te houden. In de EU bereikte het geboortecijfer in 2023 zelfs een historisch laagtepunt van gemiddeld 1,38 kinderen per vrouw ([ec.europa.eu](https://ec.europa.eu/ec.europa.eu)). Ook in Nederland is dit te zien: hier daalde het vruchtbaarheidscijfer van ~1,8 in 2010 naar rond 1,49 in 2022 – het laagste niveau sinds WOII (brusselssignal.eu). Het aantal jaarlijkse geboorten in Nederland nam af van 184.000 in 2010 naar 168.000 in 2022 (brusselssignal.eu). Dit betekent dat elke nieuwe generatie kleiner is dan de vorige en de westerse maatschappij convergeert naar N=1.

Er zijn meerdere oorzaken: toegenomen welvaart brengt individualisering of mensen stellen kinderen krijgen uit (of besluiten er minder te nemen) door financiële druk, woningnood, focus op carrière of simpelweg andere levensprioriteiten. Ook wordt van het krijgen van kinderen vaker helemaal afgezien vanwege pessimisme over de toekomst. Een andere factor is dat **huwelijken afnemen**. Het “verdwijnen van het huwelijk” wil zeggen dat minder mensen trouwen en als ze al samenwonen vaak ongehuwd blijven, of later trouwen. In Nederland bijvoorbeeld worden per jaar veel minder huwelijken gesloten dan vroeger (in 1970 ruim 120.000; tegenwoordig rond 50-60.000). Daarnaast eindigen veel huwelijken in scheiding. Samenlevingsvormen zijn diverser: meer alleenstaanden, meer latrelaties, meer ongehuwd samenwonenden, patchwork-gezinnen, etc. Ook krijgen vrouwen op latere leeftijd hun eerste kind (gemiddeld rond de 30, in NL 30,3 jaar voor eerste kind in 2022) (oecd.org).

Een opvallend en voorspelbaar onderdeel van deze trend is de snelle toename van het aantal **eenpersoonshuishoudens**. Volgens het CBS waren er in 2023 al meer dan 3,3 miljoen eenpersoonshuishoudens in Nederland, goed voor 39% van alle huishoudens. In 2050 zal naar verwachting zelfs 50% van de huishoudens uit één persoon bestaan.

Alleenwoners zijn lang gezien als een tussenfase (student, starter, weduwe/weduwenaar), maar dit wordt steeds vaker een bewuste of permanente levensvorm. Alleenwoners hebben hun eigen routines, keuzes, mentaliteit en prioriteiten – met gevolgen voor wonen, eten, mobiliteit, ontspanning én consumptie. **Gen N=1** is op veel gebieden meer veeleisend en verwend, volgens sommigen zelfs decadent. Ze zijn opgevoed door Curlingouders, het plakken van een fietsband is voor hen een probleem en ze bestellen het ontbijt bij een koerier. Het biedt veel kansen en heeft impact op hoe merken zich positioneren.

Vergrijzing en een langere levensverwachting bieden minstens zoveel kansen, mits dat op juiste wijze wordt aangepakt. De “babyboom” generaties van na WOII zijn nu op hoge leeftijd aan het komen en worden soms als ‘oude, witte man’ direct weggezet door jongeren maar zijn beter bij geest dan ooit. Uitgebreid onderzoek toont dat een 70-jarige nu cognitief net zo goed functioneert als een 53-jarige in het jaar 2000 (Bron: Internationaal Monetair Fonds en Peter de Waard).

In Nederland is inmiddels ~21% van de bevolking 65-plus, en dit aandeel groeit richting 25% in 2040 (nltimes.nl). In de EU als geheel zal rond 2030 het aantal 65-plussers voor het eerst groter zijn dan het aantal kinderen onder 5 jaar (aa.com.tr). Volgens prognoses zal tegen 2050 wereldwijd zo’n 16% van de mensen 65+ zijn (dat was 10% in 2021) (aa.com.tr). Meer ouderen betekent ook dat de gemiddelde leeftijd stijgt. Tegelijk blijven ouderen vitaler en langer actief dan voorheen.

Zoals aangegeven, voltrekken deze trends – minder kinderen, meer vitale ouderen, kleinere gezinsvormen – zich niet van de ene dag op de andere, maar de richting is duidelijk en structureel. Migratie kan de cijfers deels aanvullen (jonge immigranten brengen geboorteaantallen iets omhoog), maar ook migratiepatronen veranderen en vaak is er laag geboorte in herkomstlanden. Kennelijk migreren vooral mensen met een meer individuele inslag naar het Westen, hetgeen op zich niet verrassend is. Het eindresultaat is dat de bevolkingspiramide in veel landen verandert in een soort “paddenstoel”: een smalle basis van jeugd, een dikke middengroep, en een steeds bredere top van senioren.

Zoals ook aangegeven, neemt het aantal ouderen (65+) in de bevolking snel toe. En **ouderdom anno 2025** ziet er anders uit dan voorheen. Veel senioren zijn gezonder, actief en consumeren volop. Die “**ouderenmarkt**” kan je beter de “**Zilversurfer**” noemen: een verzameling van producten en diensten gericht op de behoeften en wensen van ouderen met een jongere mentaliteit en geloof in het eeuwige leven.

De opkomst van ‘**Zilversurfers**’ markeert een opmerkelijke verschuiving in hoe we ouder worden en actief blijven. Deze generatie senioren, vaak 65 jaar en ouder, laat zien dat leeftijd geen belemmering hoeft te zijn voor ondernemerschap, reizen of digitale vaardigheden.

Steeds meer ouderen kiezen ervoor om na hun pensioen een eigen bedrijf te starten. Volgens cijfers van de Kamer van Koophandel is het aantal ondernemers tussen de 65 en 79 jaar in vijf jaar tijd met 108% gestegen. Deze trend toont aan dat veel senioren hun ervaring en kennis willen blijven inzetten, vaak als zelfstandige of in een adviserende rol.

In plaats van ‘achter de geraniums’ te zitten, trekken veel senioren eropuit. Ze maken Europese reizen met de caravan of verkennen de Middellandse Zee met hun zeilboot. Deze actieve levensstijl weerspiegelt een generatie die haar pensioen beschouwt als een nieuwe fase vol mogelijkheden en avonturen.

Hoewel digitale vaardigheden onder ouderen variëren, is er een duidelijke toename in digitale bekwaamheid. In Nederland heeft 28,9% van de 65- tot 75-jarigen meer dan basis digitale vaardigheden, een stijging ten opzichte van voorgaande jaren. Veel senioren gebruiken smartphones, tablets en computers om in contact te blijven met familie, online aankopen te doen en informatie op te zoeken. Ook zijn zij actief met hun gezondheid. De traditionele opvattingen over ouderdom verschuiven. Waar een midlifecrisis vroeger rond de veertig werd verwacht, zien we nu dat veel mensen na hun 65e juist nieuwe doelen en passies ontdekken. Deze herdefiniëring van ouder worden benadrukt de veerkracht en het aanpassingsvermogen van de Zilver surfers. Kortom, de Zilver surfers laten zien dat ouder worden niet synoniem is met stilstand. Met hun ondernemingszin, reislust en digitale betrokkenheid vormen zij een inspirerend voorbeeld van actief en zinvol ouder worden.

Kenmerken van de Zilver surfer:

- **Meer vitaliteit en aspiraties**

Veel 65-plussers ervaren hun oudere dag niet als een eindfase, maar als een nieuwe levensfase vol mogelijkheden. Ze reizen, volgen cursussen, doen aan sport (van wandelen tot zelfs marathons), starten soms nieuwe relaties of bedrijven. Termen als “derde levensfase” duiden op een periode na pensionering die wel 20-30 jaar kan duren, waarin men relatief fit is. Dit vertaalt zich in consumptie: senioren investeren in e-bikes, vakanties, hobby-uitrusting, maar ook in comfort en gezondheid (van betere matrassen tot gehoorapparaatjes die haast onzichtbaar zijn).

- **Digitale adoptie**

Hoewel ouderen niet met internet zijn opgegroeid, hebben opvallend velen het omarmd. Facebook heeft bijvoorbeeld een hoog aandeel gebruikers 55+, en videobellen met kleinkinderen is normaal geworden. Online shoppen wordt ook door steeds meer senioren gedaan – al blijft er een deel huiverig. Toch zien we dat de drempels afnemen naarmate interfaces eenvoudiger en tablets gebruiksvriendelijker worden. Dat maakt de ouderenmarkt bereikbaarder via digitale kanalen dan menig marketingmanager wellicht denkt.

- **Concentratie van vermogen**

In Westerse landen is een aanzienlijk deel van het privévermogen in handen van de 60-plussers (huizen vaak afbetaald, pensioenspaarpotten, erfenissen ontvangen). Ze hebben daardoor relatief hoge bestedingsruimte, zeker de babyboomers die welvarend met pensioen gaan. Ze zijn bereid uit te geven aan hun welzijn en aan hun (klein)kinderen. Hier ligt koopkracht die soms onzichtbaar blijft omdat de aandacht van marketeers zo op millennials en Gen Z gericht was in recente jaren.

- **Specifieke zorgbehoeften**

Naarmate men ouder wordt, nemen bepaalde fysieke uitdagingen toe – ook bij vitale ouderen. Denk aan slechter zicht, gehoorverlies, mobiliteitsproblemen (knieën/heupen). Dit creëert een vraag naar gezondheidszorg.

IMPACT OP MERKEN

Er is met Gen N=1 en de Zilver Surfer sprake van een grotere breuk tussen generaties dan voorheen. Het concept verbinding en oudere is wezenlijk anders voor hen. Het roepen van 'samen' of zoiets in de reclame is niet voldoende. Merken moeten aangeven hoe ze die verbinding zien in de nieuwe tijd. En ze moeten inspelen en rekening houden met **krimpende jeugdcogorten en groeiende seniorensegmenten met een andere mentaliteit**:

- **Kleiner jeugd- en gezinssegment**

Marktsegmenten die traditioneel drijven op kinderen en jonge ouders krimpen. Denk aan babyproducten, speelgoed, kinderwagens, maar ook indirecte markten zoals kinderopvang, onderwijs, of familieauto's. Er worden gewoon minder baby's geboren om luiers voor te verkopen. Dit dwingt merken in die sectoren tot scherper gevecht om marktaandeel (er is overcapaciteit) of tot diversificatie. Een speelgoedfabrikant als LEGO heeft bijvoorbeeld steeds meer volwassen fans en richt zich ook op die groep met complexe bouwsets, deels als antwoord op minder kinderen. Minder huwelijken en later kinderen krijgen betekent ook dat **levenslopen verschuiven**: de typische jonge gezinsfase start later en is wellicht korter of minder allesbepalend. Merken die afhankelijk zijn van het "jonge gezinnen" moment moeten strijden om relevantie in kortere vensters en met meer concurrentie (want ook opa/oma en vrienden geven nu vaak cadeaus, niet alleen ouders).

- **Vergrijzing creëert een zilveren economie**

Aan de andere kant vormt zich een enorme **zilveren economie**. Oudere consumenten (zeg 65+) zijn een groeiende groep met specifieke behoeften en wensen, en vaak beschikbare koopkracht (zeker de huidige generatie gepensioneerden die relatief welvarend is). Dit biedt kansen voor merken die hun aanbod daarop afstemmen: van gezondheid en welzijn (zorg, pharma, fitness) tot reizen (veel fit senioren willen reizen), woonaanpassingen, financiële diensten (pensioenbeheer) en gemakproducten. Ook luxe artikelen – senioren geven graag geld uit aan kleinkinderen of aan hobby's. Maar belangrijk: deze groep is divers. De "nieuwe ouderen" van bijvoorbeeld 70 zijn vaak digitaal vaardiger en actiever dan ouderen vroeger. Merken moeten dus oppassen niet in stereotypes te schieten (de bejaarde als hulpbehoevend of wereldvreemd afbeelden kan contraproductief zijn). In plaats daarvan segmenteren op subgroepen: vitale senioren, zorgbehoevenden, enz.

- **Minder traditioneel gezin = ander koopgedrag**

Het klassieke beeld van vader, moeder en 2 kinderen in één huishouden is op zijn retour. Meer alleenstaanden betekent bijvoorbeeld meer eenpersoonshuishoudens – inmiddels is ~40% van de Nederlandse huishoudens een single-huishouden. Dit verandert koopgedrag: singles kopen kleinere porties (eenpersoonsmaaltijden, kleinere verpakkingseenheden) en besteden relatief meer aan uitgaan, hobbies en persoonlijke luxe (ze hebben geen gezinskosten). Ook marketing die altijd focuste op "familie" moet heroverwogen – bijvoorbeeld banken boden gezinsproducten aan, maar moeten nu denken aan alleenstaande dertigers of LAT-stellen. Retailers zien trends als meer vraag naar kleinere woninginrichtingen (studio-appartementen). Het verdwijnen van het huwelijk impliceert ook dat **momenten als bruiloften** minder frequent worden of anders ingevuld (meer informele ceremonies). Sectoren die leunden op huwelijksindustrie (bruidsmode, trouwlocaties, cadeau-industrie) voelen dit mogelijk aan minder aanwas.

- **Arbeidsmarkt en personeelstekort**

Een vergrijzende bevolking betekent minder werkenden ten opzichte van gepensioneerden. Dit leidt tot personeelstekorten (zie hoofdstuk 14) maar ook tot een verandering in personeelsbestand: meer ervaren oudere werknemers in dienst, die later met pensioen gaan. Merken als werkgevers moeten daarop anticiperen met age-diversity beleid en bijvoorbeeld werkvormen voor senior medewerkers.

- **Macro-economische effecten**

Demografie beïnvloedt economische groei (minder jonge beroepskrachten kan groei drukken), spaargedrag (ouderen sparen minder, teren meer in), huizenmarkt (vraag verschuift naar seniorvriendelijk wonen terwijl gezinshuizen over kunnen zijn). Deze macro-effecten raken sectoren breed: een krimpende bevolking kan verzadiging in markten veroorzaken, wat leidt tot meer concurrentiestrijd of noodzaak tot export.

- Merken die traditioneel vooral jonge doelgroepen bedienden, moeten beseffen dat het klantlandschap veroudert. **Oudere consumenten** vertegenwoordigen niet alleen een groot deel van de koopkracht, maar zijn vaak ook loyaler zodra hun vertrouwen gewonnen is. Als ze tevreden zijn, blijven ze langer trouw aan een merk dan grillige jonge shoppers. Daar staat tegenover dat ze hoge eisen stellen aan service en gemak.

- Bedrijven moeten rekening houden met mogelijke **drempels** die ouderen ervaren: kleine lettertjes op verpakkingen worden bijvoorbeeld lastig gelezen. Websites of apps die niet senior-vriendelijk zijn (onduidelijke navigatie, te complex taalgebruik) sluiten een groeiend segment buiten. Daartegenover staat dat als je het wél goed doet, mond-tot-mond onder ouderen zeer sterk is – positieve ervaringen worden gedeeld in bijvoorbeeld verenigingsleven of familiekring.

- **Er is ook een marketing-uitdaging**

Hoe spreek je ouderen aan zonder ze te stereotyperen als zwak of ouderwets? De “nieuwe ouderen” zien zichzelf vaak niet als bejaard, maar als ervaren en jong van geest. Te directe nadruk op hun leeftijd kan averechts werken. Merken die ouderen benaderen in communicatie moeten dat met respect én enthousiasme doen: benadrukken wat wél kan en hoe hun product bijdraagt aan een actief, plezierig leven.

- **Voorbeelden van sectorimpact**

In retail passen supermarkten hun formules aan, met rustigere “ouderenuurtjes” en extra personeel voor hulp, of thuisbezorging voor wie minder mobiel is. Banken bieden seniorvriendelijke diensten aan, zoals extra telefonische ondersteuning of advies over fraudepreventie (omdat ouderen kwetsbaarder zijn voor oplichting). De reisbranche ziet een toename in seniorenreizen – bijvoorbeeld cruises of culturele rondreizen afgestemd op comfort en tempo voor oudere klanten. Mode-industrie ontdekt dat ouderen stijlbewust blijven: kledingmerken lanceren lijnen die comfortabel zijn maar modieus, en modellen van 50+ in campagnes spreken die doelgroep aan.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken kunnen op deze trends inspelen door hun propositie en segmentatie te herzien:

- **Herpositioneer voor de zilver-surfer**

Kijk naar je producten/diensten door de bril van een oudere consument. Zijn er aanpassingen nodig om deze doelgroep beter te bedienen? Denk aan leesbare grote letter op verpakkingen, gebruiksvriendelijke techniek (simpelere interfaces), bezorgdiensten voor minder mobiele klanten, etc. Dit betekent niet je merk ineens als “voor opa’s en oma’s” te branden (veel ouderen zien zichzelf niet graag zo aangesproken), maar subtiel barrières wegnemen. Bijvoorbeeld autofabrikanten ontwikkelen auto’s met hogere instap en meer veiligheidssnufjes die populair zijn bij senioren zonder het expliciet “seniorenauto” te noemen. **Gerichte innovatie** – zoals telefoons met een paar grote knoppen (Doro telefoons) of financiële producten specifiek voor pensioenplanners – kan marktaandeel winnen in een groeiend segment.

- **Levensfase-marketing herzien**

De marketingklassieker was indelen op leeftijdsgroep. Nu is het zinvoller om op levensfase te segmenteren, want leeftijden corresponderen niet meer standaard met fase. Zo heb je 35-jarige moeders én 35-jarige vrijgezellen – compleet ander gedrag. Persona’s maken op basis van leefstijl: de “nestbouwers” (ongeacht exacte leeftijd) vs. de “individuele levensgenieters” etc. Bovendien ontstaan nieuwe fases: “empty nesters” zijn tegenwoordig begin 50 al, en hebben dan nog 30+ jaar te besteden. Merkstrategieën kunnen bijvoorbeeld focussen op de **actieve senior**: iemand tussen 60-75, net met pensioen en op zoek naar vervulling – een segment dat openstaat voor cursussen, vrijwilligerswerk, reizen, ontspanning. Als jouw merk reisorganisatie is, ontwikkel speciaal seniorvriendelijke groepsreizen (met wat meer comfort, maar avontuurlijk genoeg omdat ze fit zijn).

- **Productportfolio aanpassen**

Neem als voorbeeld een voedingsmiddelenfabrikant. Met minder kinderen kan de focus iets verschuiven van puur kids-snacks naar ook meer producten voor alleenstaanden of duo’s zonder kids (die wellicht iets luxere of gezondere snacks willen). Of supermarktketens: verpakkingseenheden modulariseren zodat zowel gezinnen (family-pack) als singles (single-portion) bediend zijn. **Personaliseerbaarheid** kan een troef zijn: laat klanten portiegrootte kiezen, abonnementen op maat (bv. maaltijdbox voor 1 persoon of 4 personen).

- **Diversifieer in krimpende markten**

Als jouw core business direct geraakt wordt door geboorte-krimp (bijv. babyvoeding), overweeg diversificatie. Sommige babymerken breiden uit naar peuter/kleuter assortiment, of zelfs volwassenen (denk aan Zwitsal dat ook volwassen huidverzorging ging doen). Speelgoedmakers richten zich op “kidults” – volwassenen die speelgoed verzamelen of gebruiken (Lego Architecture sets, Funko pop collectibles). Door nieuwe toepassingen te vinden, compenseer je de kleinere instroom van kinderen.

- **Communicatie herijken**

Beelden van het gelukkige standaardgezinnetje in reclame zullen niet altijd meer resoneren zoals vroeger. Een groot deel van je publiek leeft niet zo. Moderne marketing doet er goed aan diversiteit in gezinsvormen te tonen: dus ook eens een alleenstaande vader met kind, of een kinderloos koppel op vakantie, of een groep vrienden als “chosen family”. Dit zorgt dat verschillende doelgroepen zich herkennen. Let wel op echtheid – een te geforceerde diversiteitsafbeelding kan cynisch overkomen, maar oprechte weerspiegeling van uiteenlopende levensstijlen vergroot relevantie.

- **Pensioen en brand loyalty**

Een interessant gegeven is dat oudere klanten vaak honkvaster zijn als ze eenmaal loyaal zijn, maar ook lastig nog van merk veranderen. Het is dus zaak om jongere generaties al aan je te binden en te behouden tot op oudere leeftijd. Denk “customer lifetime value”: een klant kan tegenwoordig 50-60 jaar klant blijven als je het goed doet. Klantloyaliteitsprogramma's kunnen inspelen op levensgebeurtenissen (verhuis, trouwen, pensioneren). Bijvoorbeeld een bank die klanten helpt van eerste spaarrekening tot hypotheek tot pensioenbelegging – zo bouw je levenslange relaties.

- **Employability-strategie**

Interne consequentie: zorg dat je organisatie klaar is met kennis en personeel om deze markten te bedienen. Huur bijvoorbeeld experts in seniorenmarketing in (het vergt nuance om de toon goed te treffen). Of train je team in inclusieve marketing zodat ze diverse doelgroep aanspreken. Ook als je workforce zelf vergrijst, zorg voor age management: oudere medewerkers kunnen waardevol inzicht leveren in de oudere doelgroep.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Nike's inzet op 'Forever Young' doelgroep**

Sportkledingmerk Nike zag al vroeg de potentie van actieve 50-plussers. In marketingcampagnes toonde Nike regelmatig older athletes (zoals marathonlopers van 70 jaar of oudere yogabeoefenaars) om te benadrukken dat sport voor alle leeftijden is. Dit sloeg aan bij fit oudere consumenten die zich erkend voelden, en het versterkte Nike's imago als levenslang begeleider in sport. Daarnaast ontwikkelde Nike specifieke seniorvriendelijke schoenen met makkelijkere sluiting voor mensen met verminderde motoriek, zonder die expliciet als “senioren schoenen” te labelen – het design was hip genoeg voor alle leeftijden. Dit is een uitstekende strategie omdat Nike het vergrijzingsthema omarmde als kans: het verbreedde zijn markt en bleef relevant naarmate klanten ouder werden, in plaats van alleen te focussen op jeugdige atleten.

- **Flop – LEGO richt zich op volwassenen**

LEGO, bekend van de kleurrijke steentjes voor kinderen, heeft succesvol het tij gekeerd van dalende geboortes door vol in te zetten op volwassenen als nieuwe doelgroep. Ze brachten complexe bouwsets uit (bijv. de Millennium Falcon van Star Wars met duizenden stukjes, of de Taj Mahal replica) gericht op volwassen fans, en lanceerden LEGO Architecture en Art series voor interieurdecoratie. Ze creëerden ook communities (AFOL – Adult Fans of LEGO) waar volwassen bouwers ervaringen delen. Dit leverde LEGO

aanzienlijke omzet op uit een segment dat vroeger niet bediend werd. LEGO's marketing communiceert nu expliciet dat bouwen "voor alle leeftijden van 4 tot 99" is. Deze strategie toont hoe een merk zichzelf opnieuw kan uitvinden door een demografisch breder perspectief te kiezen en niet afhankelijk te blijven van een krimpend kinderaantal.

- **Flop – Traditioneel familiepretpark worstelt**

Stel een fictief traditioneel attractiepark, "Wonderland", dat decennialang focuste op jonge gezinnen (kern: vader, moeder, twee kinderen). In de marketing en voorzieningen is weinig aangepast aan nieuwe realiteiten: er zijn nauwelijks attracties voor tieners of volwassenen zonder kinderen, geen seniorenkorting of rolstoelvriendelijke routes voor opa en oma, en alle eetgelegenheden richten zich op kidsmenu's. Inmiddels merken ze terugloop in bezoek. Jonge gezinnen zijn schaarser en komen minder vaak, terwijl grootouders met kleinkinderen of friend groups weinig aantrekkelijks vinden. Wonderland reageert traag – ze blijven ads met het perfecte gezin tonen, wat single ouders of samengestelde gezinnen niet aanspreekt. Dit hypothetische scenario illustreert dat vasthouden aan een achterhaald gezinsbeeld een merk klanten kan kosten. Het park zou moeten diversifiëren in aanbod (spannende rides voor jeugd, comfort voor ouderen) en in communicatie (alle soorten families en groepen welkom).

- **Top - HelloFresh**

1-persoonsmaaltijden zonder verspilling. Door specifieke boxen aan te bieden voor eenpersoonshuishoudens voorkomt HelloFresh voedselverspilling en speelt het in op gemak, portiecontrole en variatie. Het merk erkent dat alleenwoners andere eetpatronen en behoeften hebben dan gezinnen, en vertaalt dit naar een praktische en persoonlijke oplossing die populair is bij jonge stedelingen, singles en ouderen.

- **Flop – Babyproductenmerk zonder plan-B**

Een babyvoedingsmerk dat marktleider was, merkt jaar na jaar stagnatie of krimp in verkoop omdat er minder baby's geboren worden. Ze hebben echter hun hele bedrijf op dat segment ingericht en in plaats van te investeren in innovatie of diversificatie, proberen ze vooral de dalende koek onder concurrenten te verdelen. Uiteindelijk raken ze verzeild in prijsoorlogen en kortingsacties om genoeg volume te behouden, wat marges doet slinken. Ondertussen had dit merk kunnen uitbreiden naar peutersnacks of zelfs voedingssupplementen voor zwangeren of moeders, maar dat is onvoldoende gedaan. Als dan een concurrent komt met een nieuwe productlijn voor kleuters, loopt dit merk achter. Dit voorbeeld toont een gebrek aan strategische visie op demografische krimp en het missen van kansen om de portfolio aan te passen

- **Top – Jumbo's 65+ service**

Nederlandse supermarktketen Jumbo merkte dat een groot deel van haar vaste klantenkring uit ouderen bestaat. Ze introduceerden daarom het "ouderenuurtje" – een tijdstip vroeg in de ochtend waarop alleen senioren rustig kunnen winkelen, met extra personeel aanwezig om te helpen met hooggeplaatste producten pakken of om even een praatje te maken tegen de eenzaamheid. Ook hebben ze grote letter kortingsstickers en rollator-vriendelijke winkelpaden ingevoerd. Deze aanpassingen werden door oudere klanten enorm gewaardeerd en leverden Jumbo veel goodwill op. Het is een voorbeeld

van Top– het merk speelde proactief in op vergrijzing en verstevigde zo de band met een trouw, groeiend klantensegment.

- **Top– Apple’s toegankelijkheidsfuncties**

Techgigant Apple heeft stelselmatig aandacht voor toegankelijkheid, wat ook ouderen ten goede komt. iPhones en iPads hebben bijvoorbeeld instellingen voor gehoorapparaat-compatibiliteit, vergrote tekst, spraakbediening en valdetectie (via Apple Watch) – allemaal functies die met name seniorgebruikers helpen. In campagnes benadrukt Apple subtiel hoe bijvoorbeeld FaceTime grootouders verbindt met kleinkinderen ver weg. Doordat Apple al deze features standaard aanbiedt, positioneert het zich als gebruiksvriendelijk voor alle leeftijden zonder expliciet “voor ouderen” te zeggen. Dit voorbeeld laat zien dat integrale toegankelijkheid zowel sociaal verantwoord als commercieel slim is: het vergroot de potentiële gebruikersgroep en de tevredenheid bij oudere klanten.

- **Flop – ING negeert oudere klanten**

Stel een traditionele bank die jarenlang vooral focuste op het werven van jonge professionals en hypotheek aan dertigers. Ze verplaatsen steeds meer dienstverlening naar hun app en schrappen filialen. Hun communicatie zit vol met twintigers die contactloos betalen. Het gevolg is dat veel oudere klanten zich niet meer aangesproken of bediend voelen. Ze raken in de knoop met digitaal bankieren zonder hulp, en sommigen stappen over naar concurrenten die wél een loket en hulp bieden (of naar fintech-alternatieven via hun kinderen). Deze bank ziet een uitstroom van vermogende senioren (die vaak flinke spaarsaldi hebben). Dit hypothetische scenario toont hoe een gebrek aan aandacht voor de ouderenmarkt kan leiden tot verlies van loyale, waardevolle klanten. De bank had beter segment-specifieke ondersteuning kunnen bieden en haar oudere clientèle in ere houden. Seniorenorganisatie KBO-PCOB noemde in een rapport ING herhaaldelijk als voorbeeld van een bank die onvoldoende oog had voor de digitale kloof bij ouderen.

- **Top – Start-up Pulse4all veroverde de Europese markt met huur-AED’s**

Pulse4all speelde slim in op deze trend door levensreddende technologie toegankelijk te maken voor iedereen. Ze deden dit met betaalbare en betrouwbare AED’s, aangeboden via een volledig ontzorgend abonnementsmodel. Binnen een jaar verkochten ze maar liefst 500 abonnementen per maand. Inmiddels worden plannen gemaakt dit concept ook uit te rollen in Amerika.

- **Flop – Ziggo komt met onbegrijpelijke handleidingen**

Ziggo introduceerde een nieuw tv-kastje, maar de installatiehandleiding staat vol jargon en klein gedrukte teksten. Jongere klanten redden zich wel, maar oudere abonnees raken massaal in de war en de helpdesk wordt overspoeld. De organisatie had geen test gedaan bij senioren voor gebruiksgemak en betaalt nu de prijs in ontevredenheid en extra servicekosten. Dit voorbeeld illustreert dat productontwikkeling zonder het perspectief van ouderen mee te nemen kan resulteren in een gebrekkige gebruikerservaring voor een aanzienlijk deel van de klanten, met reputatieschade en kosten als gevolg. Ook in consumentenprogramma’s zoals *Radar* en *Kassa* werd Ziggo hierom bekritiseerd.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

In een wereld met N=1 als overtuiging zijn mensen meer veeleisend en wordt verbinding ook meer relevant. Mensen zijn sociale dieren maar de manier waarop dat verbinden plaatsvindt, is onder invloed van nieuwe technologie wezenlijk veranderd. De oude kerk en het traditionele, eeuwige gezin zijn bezig met een grote exit en hetzelfde geldt voor ouderen die op 65-jarige leeftijd achter de geraniums wilden gaan zitten.

Dit soort demografische trends zijn als sluipmoordenaars en nieuwe, opbloeiende tuinen. Het biedt veel kansen en bedreigingen. Wil je meer zicht op hoe een merk ervoor staat in dit speelveld? Doe de Trendimpact-Scan.

4. Woningnood

TRENDDUIDING

De **woningnood** is in Nederland (en veel andere landen) een hardnekkig probleem geworden. Er is een structureel tekort aan betaalbare woningen, met name voor starters en jonge gezinnen. In 2024 kampte Nederland met een woningtekort van naar schatting ruim 400.000 woningen (circa 4,9% van de totale voorraad (nos.nl nos.nl)). Oorzaken zijn onder andere jarenlange bouwachterstand, stringente ruimtelijke ordening, stijgende bouwkosten, Gen N=1 met kleinere huishoudens en immigratie. Als bijvoorbeeld de 1 miljoen Latrelaties in Nederland zouden gaan samenwonen, komen 500.000 woningen vrij en is het probleem opgelost. Maar dat zal niet gebeuren. Gen N=1 is een meer fundamentele behoefte en ontwikkeling.



Het tekort drijft huizenprijzen en huren op tot grote hoogten. Koopwoningen zijn voor veel twintigers en dertigers onbereikbaar geworden zonder hulp of jarenlange spaarinspanning. De gemiddelde leeftijd waarop men het ouderlijk huis verlaat of een eigen woning betreft is gestegen. Veel jonge mensen blijven noodgedwongen langer thuis wonen of huren duur (met weinig kans om te sparen voor koop). Middeninkomens vallen tussen wal en schip: te hoog voor sociale huur, te laag voor vrije sector. Daarnaast zijn er regio's waar vrijwel geen doorstroming is – ouderen wonen in te grote gezinswoningen omdat er geen passende seniorenwoningen beschikbaar zijn, waardoor gezinnen geen ruimte vinden.

Woningnood is een sociaal-maatschappelijke kwestie maar raakt ook economisch: hoge woonlasten beperken consumentenbestedingen elders (iemand die 40% van inkomen aan huur kwijt is, geeft minder uit aan andere zaken). Jonge koppels stellen gezinsuitbreiding uit vanwege hun woonsituatie (wat weer demografisch effect heeft). En de wooncrisis beïnvloedt mobiliteit: mensen durven minder snel te verhuizen voor een baan als er elders geen woning te vinden is.

IMPACT OP MERKEN

Woningnood heeft meerdere implicaties voor consumentengedrag en de markt:

- **Minder ruimte, andere behoeften**

Wie klein behuist is – bijvoorbeeld in een studio-appartement – heeft beperkte ruimte. Dit beïnvloedt aankoopgedrag: men koopt minder grote meubels, kiest multifunctionele of ruimtebesparende producten (uitschuiftafels, opklapbedden). Ook op het gebied van elektronica en apparaten: compacte, all-in-one devices zijn aantrekkelijker dan talloze

afzonderlijke gadgets vanwege plaatsgebrek. Merken in interieur, witgoed en elektronica spelen hierop in door “small living” oplossingen te promoten.

- **Deelcultuur en uitgestelde aankopen**

Door de hoge woonlasten moeten vooral jongeren **consumptie-uitgaven uitstellen of delen**. Bijvoorbeeld: geen eigen auto maar deelauto of OV, geen uitgebreide keukenapparatuur omdat men toch in een kleine huurwoning woont en vaak buiten de deur eet (geen ruimte voor een grote oven etc.). Ook luxe-aankopen als designmeubels of high-end apparatuur schuiven mensen door tot ze een “definitieve” woning hebben. Merken kunnen zo langer moeten wachten voordat consumenten toe zijn aan hun product (de “nestfase” begint later).

- **Creatieve woonoplossingen**

Woningnood drijft nieuwe woonvormen: samenwonen met vrienden, anti-kraak wonen, “kangoeroewonen” (met meerdere generaties in één huis). Dit betekent dat traditionele segmentaties (huishouden = gezin, of koppel) niet altijd opgaan. Een huis kan bewoners van verschillende huishoudens hebben. Voor energie- en telecomproviders kan dat betekenen dat contracten flexibeler moeten (denk aan meerdere namen op één aansluiting, of makkelijke overdracht bij vertrek). Verzekeraars moeten rekening houden met ongewone samenstellingen bij inboedelverzekeringen.

- **Klantloyaliteit onder druk door verhuizingen**

In een krappe markt wisselen mensen minder vaak van woning, dus minder vaak van adres. Dat kan betekenen dat bijvoorbeeld verhuisgerelateerde uitgaven (nieuwe meubels, verf) minder frequent zijn. Aan de andere kant, als iemand wel plots woonruimte vindt, moet hij/zij in korte tijd veel aanschaffen. Merken kunnen daarop inspelen door “starterspakketten” of snelle levering. Denk aan een telecombedrijf dat een tijdelijk internetpakket aanbiedt voor iemand die wacht op een vaste aansluiting, of meubelwinkels met direct leverbare basiskits (bed, kast, tafel).

- **Minder traditionele gezinsvorming**

Zoals genoemd, woningnood draagt eraan bij dat twintigers en dertigers later een gezin stichten of minder kinderen krijgen (geen ruimte). Dit versterkt trend 4 en 5: kleinere huishoudens domineren. Voor FMCG-merken bijvoorbeeld betekent dat: verkoop meer éénpersoonspakketten, minder family-size verpakkingen. Voor automerken: misschien meer behoefte aan kleine stadsauto's dan aan MPV's. Voor bouwmarkten: meer klussen gericht op slimme opberging in kleine ruimtes dan op uitbouwen van woningen.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken kunnen zich aanpassen aan de woningnoodsituatie door:

- **Producten voor klein & flexibel wonen**

Ontwikkel of benadruk assortiment dat inspeelt op ruimtegebrek. IKEA is hier een koploper in: ze hebben complete catalogi gewijd aan “small spaces” met vouwbedden, wandopslag etc. Elektronikamerken kunnen compacte versies aanbieden (denk aan soundbars in

plaats van 5-speaker systemen). Ook “portable” is een troef: bijvoorbeeld een wasmachine op wieltjes voor appartementen zonder wasmachine-aansluiting, die je kunt opbergen.

- **Betaalbaarheid en bundeling**

Omdat woonlasten het budget opeten, zijn consumenten prijsgevoeliger. Strategieën zoals bundelpakketten (meer waar voor je geld) of huur/leasemodellen kunnen aanspreken. Bijv. een elektronica-retailer die een compleet ingericht “woonklaar” pakket verhuurt aan studenten: een tv, magnetron, stofzuiger voor een maandbedrag. Of wasmachines in abonnementsvorm (pay-per-use), zodat men geen groot bedrag ineens hoeft te investeren.

- **Community-marketing**

Door de wooncrisis ontstaan groepen lotgenoten (zoals starters die tips delen). Merken kunnen hier empathisch op inhaken – niet om te profiteren van leed, maar om echte oplossingen te bieden. Een bouwmarktketen zou bijvoorbeeld workshops kunnen geven “inrichten van kleine ruimtes” of een online community hosten waar tiny house-bewoners hun hacks delen (met subtiele productplacement). Dit bouwt reputatie als merk dat meedenkt in moeilijke tijden.

- **Samenwerkingen met vastgoedsector**

Sommige bedrijven zoeken direct samenwerking met woningcorporaties of projectontwikkelaars om hun producten bij nieuwe (schaarse) woningen te krijgen. Bijvoorbeeld keukenfabrikanten die standaard compacte keukens leveren in micro-appartementen, of telecomproviders die een heel nieuwbouwcomplex direct aansluiten op hun glasvezel en bewoners een deal geven. Dit vereist B2B2C-benadering: als jouw merk deel wordt van de woonoplossing, vergroot dat bereik.

- **Lobby/maatschappelijke rol**

Hoewel direct buiten scope van marketing, kiezen sommige merken ervoor om hun stem te laten horen in het maatschappelijk debat over woningnood (bijv. banken die pleiten voor versoepeling bouwregels of ontwikkelaars die investeren in betaalbare woningen). Dit kan reputatief aantrekkelijk zijn – het laat zien dat je als bedrijf betrokken bent bij een voor klanten urgent probleem. Echter, het moet authentiek zijn en liefst gepaard gaan met daden (bijv. een bouwbedrijf dat belooft X sociale huurwoningen te bouwen).

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Tiny housing meubelcollectie**

Een meubelmerk als VidaXL of IKEA die specifiek een “**Tiny House**”-collectie lanceert met ultra-functionele meubelstukken – zoals een ladekast die uitklapt tot eettafel, of een bank die extra opslagruimte heeft. Ze promoten dit op social media met video’s van kleine studio’s die toch stijlvol en praktisch zijn ingericht. Dit slaat enorm aan bij jonge woningdelers en studio-bewoners, en de collectie verkoopt goed. Het merk positioneert zich hiermee als probleemoplosser in tijden van woningnood. Een dergelijk voorbeeld (IKEA doet dit in werkelijkheid ook) toont hoe innovatie in productassortiment inspeelt op de trend van klein wonen.

- **Top – Rabobank “huurkoop” experiment**

Stel, een bank als Rabobank experimenteert met een nieuwe hypotheekvorm voor starters zonder eigen geld: ze kopen samen met de klant een woning (de bank deels eigenaar) zodat de starter toch kan instappen op de woningmarkt. De starter huurt deels en bouwt geleidelijk eigendom op. Dit is geen reguliere marketingactie, maar een innovatie in dienstverlening als reactie op woonproblemen. De bank profileert zich zo als meedenkend en sociaal betrokken. Dit zou een strategie zijn die vertrouwen en nieuwe jonge klanten kan opleveren, en tegelijk inspeelt op de woningnood door creatief financieren mogelijk te maken.

- **Flop – Luxe meubelmerk negeert trend**

Een high-end meubelmerk blijft communiceren alsof iedereen riant villa's heeft: de catalogus toont enkel grote designbanken van drie meter en enorme eettafels. Ze missen de boot bij jonge stedelijke consumenten die in kleine appartementen wonen en voor wie hun meubels totaal onpraktisch zijn. Concurrenten met modulair of compact design winnen terrein. Dit voorbeeld laat zien dat negeren van veranderende woonrealiteit tot marktverlies leidt – het merk positioneert zich als “niet voor ons” bij een hele generatie.

- **Flop – Verhuisservice zonder flexibiliteit**

Een verhuisbedrijf biedt dure totaalpakketten aan, maar alleen voor volledige huishoudensverhuizingen. De realiteit is dat tegenwoordig veel mensen gefaseerd verhuizen (eerst kamers, later rest) of combinaties van huishoudens uit elkaar gaan. Omdat het verhuisbedrijf vastgeroeste pakketten heeft, lopen ze klanten mis die kleinere of complexere verhuisbehoeften hebben. Een concurrent die “verhuishulp per item” aanbiedt via een app pikt die klandizie op. Hier faalt het bedrijf om zijn dienst aan te passen aan woningnood-effecten (meer tijdelijke verhuizingen, in- en uithuren van kamers, etc.). Dit voorbeeld onderstreept het belang van flexibiliteit in aanbod.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Minder ruimte = andere consumptie**

Producten moeten geschikt zijn voor kleinere woningen. Compact, multifunctioneel en makkelijk op te bergen is het devies voor veel categorieën.

- **Prijsdruk door hoge woonlasten**

Consumenten hebben minder vrij besteedbaar inkomen als een groot deel opgaat aan huur/hypotheek. Value-for-money propositie, betaalbare luxe en financieringsopties worden belangrijker om toch verkoop te stimuleren.

- **Later “nestelen”**

Marketeers moeten rekening houden met uitgestelde gezinsvorming. Traditionele life events (samenwonen, huis kopen, baby) gebeuren gemiddeld op latere leeftijd. Customer journey mapping moet daarop geijkt worden.

- **Flexibele contracten/diensten**

Door onzekere woonsituaties waarderen mensen flexibiliteit – van maandabonnementen in plaats van jaarcontracten tot producten die meeverhuizen of gehuurd kunnen worden zolang nodig.

- **Focus op starters/jonge huurders**

Deze groep voelt de woningnood het sterkst. Merken die hen ondersteunen (met advies, community of op maat aanbod) winnen hun loyaliteit mogelijk voor jaren. Denk aan verzekeraars met speciale startersdeals, of energiemaatschappijen met contracten die je kosteloos kunt meenemen als je verhuist.

- **Maatschappelijk imago**

Helpen bij woningnood kan deel zijn van MVO. Bijvoorbeeld een bouwmarkt die kluskavels sponsort of een verfproducent die anti-kraak panden opknapt. Dit kan geringe directe omzet opleveren, maar straalt positief af.

- **Innovatie in woonconcepten**

Sommige merken gaan zelf woonoplossingen bedenken – bv. autoverhuurders die campervan-living promoten als alternatief avontuur, of elektronica die gedeeld gebruik faciliteert. Out-of-the-box denken kan nieuwe markten scheppen te midden van crisis.

Woningnood is een uitdaging voor consumenten, maar merken die empathie tonen en praktische oplossingen bieden – hoe klein ook – kunnen een streepje voor krijgen. Begrip voor de woonrealiteit van klanten moet doorklinken in alles van productdesign tot communicatie.

5. Naschokken van COVID-19

TRENDDUIDING

De wereldwijde COVID-19 pandemie (2020-2022) was een schokgolf die blijvende veranderingen heeft teweeggebracht in maatschappij en economie. **Thuiswerken, digitalisering en focus op gezondheid** kregen een enorme versnelling. Hoewel de acute crisis voorbij is, echoën de effecten nog na: veel mensen werken nog (deels) vanuit huis, consumptiepatronen zijn verschoven richting online en thuis, en bewustzijn van hygiëne en welzijn blijft hoger.



Tijdens lockdowns werden consumenten gedwongen hun gedrag aan te passen: er was een explosie van **e-commerce** – in 2020 stegen online bestedingen met 43% in de VS ten opzichte van 201([census.gov](https://www.census.gov)) – en **home entertainment**. Restaurants gingen dicht dus mensen kookten meer thuis of bestelden maaltijdbezorging. Sportscholen sloten, dus thuisfitness-apparatuur en apps schoten omhoog. Sociale contacten verliepen digitaal via Zoom, Teams en FaceTime. Deze trends ebden deels weg na heropening, maar niet volledig: veel van deze doorbraken hebben zich verankerd in het normale leven.

Ook bedrijfsvoering transformeerde: bedrijven investeerden versneld in digitale tools, cloudoplossingen en automatisering. Veel kantoormedewerkers ontdekten de voordelen van **remote werken**, en werkgevers implementeerden hybride werkmodellen. Uit onderzoek bleek in 2023 nog steeds meer dan de helft van de werkenden minstens een paar dagen per week thuis te werken (www2.deloitte.com). Daarnaast kampten internationale ketens met verstoringen tijdens de pandemie, wat leidde tot heroverweging van **supply chains** (meer lokale voorraad aanhouden, alternatieve leveranciers).

En dan het **gezondheidsbewustzijn**: COVID maakte gezondheid en veiligheid top-of-mind. Luchtkwaliteit, goede ventilatie, sterke immuniteit – thema's die meer aandacht kregen. Consumenten kunnen bijvoorbeeld kritischer zijn op hygiëne in horeca of evenementen. Ook mental wellness kwam nadrukkelijker in beeld, door isolatie-ervaringen.

De COVID-19-pandemie heeft blijvende sporen nagelaten in het leven van vooral jongeren. Veel jongeren verloren structuur in hun dagelijks leven, wat leidde tot een afname van motivatie en een toename van schooluitval. De schermtijd steeg fors, waardoor sommigen afhankelijk werden van sociale media of games. Door het gebrek aan sociale interactie ontwikkelden jongeren vaker sociale angst en verlegenheid. Tegelijkertijd groeide het bewustzijn rond mentale gezondheid en durven jongeren hier nu opener over te praten. Vertrouwen in traditionele instituties zoals school, politiek en zelfs media nam af; jongeren willen meer inspraak, authenticiteit en flexibiliteit. Ook in hun merkperceptie zoeken zij merken die zich maatschappelijk uitspreken, écht en kwetsbaar durven zijn, en bijdragen aan thema's als duurzaamheid of mentale gezondheid. Merken die oppervlakkig of opportunistisch overkwamen tijdens de pandemie, verloren het vertrouwen van deze generatie. Jongeren bellen nauwelijks nog – onverwacht telefonisch contact voelt ongemakkelijk, tekstberichten en sociale media zijn de norm. Deze generatie is gevormd door

afstand en onzekerheid, maar zoekt nu juist betekenis, verbondenheid en merken die die zoektocht ondersteunen.

IMPACT OP MERKEN

De COVID-periode heeft dus een blijvend stempel gedrukt op consumentverwachtingen en gedrag:

- **Online is baseline**

Consumenten hebben na corona een hogere standaard voor online beschikbaarheid en service. Wie in 2020 noodgedwongen zijn boodschappen ging thuisbezorgen, heeft dat gemak leren waarderen en blijft het (deels) doen. Merken zonder degelijke e-commerce of online interactieplatform hebben terrein verloren. De digitale concurrentie is bovendien toegenomen – nieuwe spelers (bijv. flitsbezorgers) zijn opgekomen. Bedrijven moeten ervan uitgaan dat een groot deel van oriëntatie en aankoop start online, zelfs als de uiteindelijke transactie fysiek plaatsvindt.

- **Thuis als multifunctionele hub**

De woning is meer dan ooit werkplek, sportschool, bioscoop en restaurant geworden. Dit opent marktkansen: home improvement (mensen investeerden in hun thuishkantoor of thuisentertainment), maar ook uitdagingen voor sectoren buitenhuis. Bijvoorbeeld: als mensen deels blijven thuiswerken, zal woon-werkverkeer structureel lager zijn – wat effecten heeft op brandstofverkoop, OV-gebruik, coffee-to-go verkoop etc. En als thuisfitness blijft, kan dat abonnementen bij sportscholen drukken, tenzij die nieuwe waarde bieden (community, begeleiding die je thuis niet krijgt).

- **Ervaringseconomie comeback met twist**

Na lockdowns snakten consumenten naar buiten-de-deur belevenissen (uit eten, reizen, concerten). Die zijn teruggekeerd, maar men is ook iets kritischer: bij drukke evenementen let men bv. op hygiëne (handgel-stations verwacht), en flexibiliteit (makkelijk annuleren bij ziekte) wordt gewaardeerd. Merken in hospitality hebben geleerd klanten gerust te stellen met goede annuleringsvoorwaarden en communicatie over veiligheidsmaatregelen. Deze **flexibilisering** is nu standaard.

- **Vertrouwen in merken onder de loep**

Tijdens de pandemie beoordeelden consumenten hoe merken reageerden – empathisch en behulpzaam, of puur commercieel. Dit heeft lange termijn invloed op merkvertrouwen. Bedrijven die mensen tegemoetkwamen (bv. sportscholen die contributie pauzeerden) kregen waardering, wie profiteerde van schaarste (denk aan exorbitante maskerverkoop) werd negatief onthouden. Edelman Trust onderzoek toonde dat mensen verwachten dat bedrijven zich verantwoordelijk gedragen in crises. Merken moeten dus voorbereid zijn om bij toekomstige crises (gezondheid of anders) hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

- **Agility als norm**

COVID leerde bedrijven dat snelle aanpassing levensreddend kan zijn. Modeketens die online gingen, restaurants die afhaalmenu's bedachten – agility werd beloond. Die wendbaarheid is nu min of meer een vereiste competentie geworden in bedrijfsstrategie.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken doen er goed aan de lessen uit COVID te verankeren:

- **Blijf inzetten op omnichannel**

Zorg voor naadloze integratie tussen online en offline. Consumenten willen bijvoorbeeld online kunnen zien of iets in de winkel op voorraad is. Of na een winkelbezoek alsnog thuis kunnen bestellen met bezorging. **Omnichannel-service** (click & collect, online adviesgesprek, retour in winkel van online order) is een blijvende verwachting.

- **Hybride werk faciliteren**

Als je producten of diensten levert voor kantoor mensen, anticipeer op het hybride werkpatroon. Bijvoorbeeld koffiebedrijven introduceren thuis-kantoor pakketten (zodat werknemers ook thuis goede koffie drinken van jouw merk, gesponsord door werkgever). Of telecomproviders bieden specifieke thuiswerk-internetbundels met extra support. Denk mee met zowel klanten als werknemers die vaker thuis zijn.

- **Onderhoud de “thuisconsumptie” markt**

Veel merken profiteerden van thuis-trends (gaming, streaming, bezorging). Nu consumenten weer uit huis gaan, kan de vraag iets normaliseren, maar de basis is verbreed. Blijf die thuisproducten/diensten ontwikkelen en promoten, maar misschien in combinatie met buiten: bv. fitnessketens die naast in-gym lessen ook een app met thuis-workouts behouden, zodat leden het beste van twee werelden krijgen.

- **Flexibiliteit en empathie in beleid**

Houd soepele voorwaarden waar mogelijk. Bijvoorbeeld, reisorganisaties behouden de mogelijkheid om kosteloos te herboeken bij ziekte, die tijdens corona is ingevoerd. Consumenten hebben dat op prijs gesteld en zullen eerder boeken bij partijen die die zekerheid bieden. In communicatie: wees klaar om empathisch en servicegericht te communiceren mocht zich weer iets onverwachts voordoen (lokale lockdown, nieuwe virusvariant). Die toon die veel merken in 2020 aansloegen (“We’re here for you”) hoeft niet permanent, maar de bereidheid moet er zijn om snel schakelen in gevoel en boodschap.

- **Voorraadketen diversifiëren**

Een tactische les: zorg voor robuuste supply chains. Bedrijven heroverwegen just-in-time principes; iets meer voorraad aanhouden of dual sourcing is nu gangbaarder om toekomstige verstoringen (pandemie, oorlog, natuurramp) op te vangen. Dit is meer interne strategie, maar kan ook marketingimplicatie hebben – minder “nee-verkoop” betekent betrouwbaardere merkbeloofte.

- **Gezondheid als selling point**

Consumenten blijven alert op gezondheid. Merken in voeding, reizen, events kunnen daarop inspelen door gezondheid en veiligheid expliciet mee te nemen in hun waardepropositie. Bijvoorbeeld hotelketens die hun luchtfiltersysteem adverteren, of voedingsmerken die immuun-boost ingrediënt benadrukken. Wellness is een blijvende mega-trend, versterkt door COVID. Let wel op authenticiteit – het moet feitelijk kloppen, anders wordt het gezien als misbruik van health claims.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Albert Heijn bezorgdienst opschaling**

Tijdens de pandemie schaalde supermarkt Albert Heijn zijn bezorgdienst drastisch op, introduceerde versnelde *AH Compact* bezorging voor kleine huishoudens en hield dat aanbod nadien in stand. Ook na corona bleven veel klanten dit gemak gebruiken. AH bleef investeren in bezorgcapaciteit en lanceerde zelfs etensboxen voor thuis koken. Dit zorgde ervoor dat AH haar marktleiderschap consolideerde en klanten behield die online boodschappen doen prettig bleven vinden. Een concurrent die na corona weer afschaalde, verloor juist klanten aan AH's blijvende sterke online propositie.

- **Top – Zoom blijft innoveren**

Videobelplatform Zoom werd plots onmisbaar in 2020. Post-COVID had het kunnen terugzakken, maar het bedrijf blijft relevant door zich te richten op hybride werken: functies als Zoom Rooms voor vergaderruimtes, betere integraties met kantoorsoftware, en zelfs events-platforms. Hierdoor blijft Zoom een standaardtool in bedrijven. Dit voorbeeld toont dat meebewegen met de structurele verandering (meer hybride vergaderen) in plaats van teren op kort succes essentieel is om duurzaam te blijven.

- **Flop – Kledingmerk dat strategie niet bijstelde**

Een luxe kledingretailer zag tijdens corona de verkoop kelderen omdat mensen minder gelegenheden hadden om iets nieuws te kopen. Ze deden echter weinig aan e-commerce of loungewear, en kwamen na de pandemie verzwakt uit de strijd. Intussen hadden concurrenten hun online winkels geoptimaliseerd en wellicht casual collecties gelanceerd voor thuis. Dit merk verloor marktaandeel en merktrouw, een situatie veroorzaakt door inflexibiliteit en onderschatting van veranderende klantbehoeften.

- **Flop – Airline wekt woede om vouchers**

Veel luchtvaartmaatschappijen annuleerden vluchten in 2020. Sommige – zoals KLM in eerste instantie – gaven uitsluitend vouchers i.p.v. geld terug, tegen EU-regels in. Reizigers voelden zich gedupeerd ([npr.org](https://www.npr.org)). Hoewel de maatschappij dit later herstelde, heeft het imago een knauw gekregen. Concurrenten die sneller restitutie boden (of coulante omboekingen) werden meer gewaardeerd. Dit voorbeeld benadrukt dat klanten crisisgedrag van merken niet vergeten: in latere boekingskeuzes speelt vertrouwen een rol.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Pandemieversnelling is blijvend deels aanwezig**
Online shoppen, thuiswerken en digitale diensten hebben een hoger basisniveau dan pre-2020. Merken moeten die kanalen blijven optimaliseren.
- **Hybride klantreis**
Combineer thuis- en buitenshuis-ervaring. Consument wil keuzevrijheid om thuis te genieten of fysiek eropuit te gaan – bied voor beide scenario's aantrekkelijke opties (bijv. bioscoop én streamingrelease).
- **Crisisreactie onthouden klanten lang**
Hoe jouw merk zich gedroeg tijdens COVID (sociaal of juist niet) beïnvloedt nog steeds merkperceptie. Koester het opgebouwde vertrouwen of werk actief aan herstel als er reputatieschade was.
- **Bereid op nieuwe disruptie**
COVID heeft “black swan” gebeurtenissen tastbaar gemaakt. Zorg voor crisisplannen: van alternative supply tot snelle omschakeling marketing (zoals binnen dagen nieuwe campagnes kunnen opduiken à la “in deze moeilijke tijden zijn we er voor u”).
- **Focus op welzijn**
Gezondheid (zowel fysiek als mentaal) blijft prioriteit. Producten die dit ondersteunen of niet schaden hebben streepje voor. Ook in employer branding: laat zien dat je geeft om welzijn van personeel (denk aan mentale steunprogramma's).
- **Digital first, but human when needed**
Perfekte digitale processen zijn top, maar bied altijd de escape van menselijk contact (customer service) – tijdens corona bleek hoeveel mensen waarde hechtten aan empathie. Die behoefte is er nog steeds wanneer iets misloopt digitaal.
- **Experimenteer en leer**
De pandemie dwong tot innovaties (van virtuele proeflokalen tot livestream shopping). Blijf een experimentele mindset houden. Niet elke klantinnovatie zal blijvend nodig zijn, maar het vermogen om te experimenteren is een concurrentievoordeel gebleken.

COVID-19 was een unieke disruptor die consument en merk veranderd heeft. Bedrijven die de inzichten daaruit omarmen – meer digitale focus, flexibiliteit, empathische klantbenadering – zijn beter uitgerust voor de toekomst, welke crises die ook moge brengen.

6. Work/life flexibiliteit

TRENDDUIDING

De digitalisering van werk en leven heeft de afgelopen jaren een ongekennde versnelling doorgemaakt. Niet alleen door technologische innovatie, maar ook door een maatschappelijke reset die corona teweegbracht. Thuiswerken is genormaliseerd. Zoom en Teams zijn dagelijkse tools geworden. Grenzen tussen werk en privé vervagen. En dankzij snelle internetverbindingen en cloudsoftware werken honderdduizenden mensen – van marketeers tot programmeurs – letterlijk overal ter wereld. De ‘Digital nomad’ is geen zeldzaamheid meer, maar een groeiende beroepsgroep.



Tegelijkertijd verandert de machtsbalans tussen werknemer en werkgever. Flexibiliteit, autonomie en zingeving zijn voor veel professionals belangrijker dan een leaseauto of vaste werkplek. De traditionele 9-tot-5-structuur staat onder druk. Werknemers eisen meer regie over hun tijd – en in krappe arbeidsmarkten hebben ze de positie om die te claimen. Bedrijven moeten zich heruitvinden, want het old school managementdenken (“aanwezigheid = productiviteit”) is niet houdbaar in deze context.

Technologie speelt hierin een dubbele rol: het maakt flexibel werken mogelijk, maar draagt ook bij aan werkdruk en 24/7 bereikbaarheid. Al versterkt dit spanningsveld: enerzijds biedt het kansen voor productiviteit en werkontlasting, anderzijds kan het zorgen oproepen over controle, toezicht en baanzekerheid.

IMPACT OP MERKEN

De verschuiving naar een meer digitale, flexibele werk- en leefstructuur heeft ook gevolgen voor hoe merken opereren en communiceren:

- **Flexibiliteit als employer branding troef**
Organisaties die flexibel werken mogelijk maken – zowel qua plek als tijd – positioneren zich als aantrekkelijker werkgevers. Dit geldt zeker voor jongere generaties. Merken die zichtbaar investeren in wellbeing, hybride werkvormen en autonomie hebben een streep voor in de war for talent. Interne cultuur is extern merk.
- **Werkgeversverhouding = merkverhouding**
De grens tussen intern en extern vervaagt. Werknemers worden merkambassadeurs – of juist detractors. Platforms als Glassdoor maken interne cultuur en werkdruk zichtbaar. Merken kunnen zich daarom geen “corporate façade” meer permitteren. Authenticiteit en menselijkheid in employer en consumer branding zijn cruciaal.

- **Work-life balans als merkwaarde**

Consumenten en medewerkers zoeken naar merken die hun waarden delen. Respect voor work-life balans – bijvoorbeeld door géén pushberichten in het weekend, of empathische communicatie in plaats van agressieve sales – wordt steeds belangrijker. Ook B2B-merken merken dit: bedrijven willen partners die hun cultuur respecteren.

- **Digitale nomads als doelgroep én persona**

Digitale nomads vormen een groeiende community met specifieke behoeftes: flexibiliteit, online toegang, self-service tools, internationale ondersteuning. Merken kunnen hierop inspelen met producten, diensten of content. Denk aan remote insurance, co-working memberships, of content over werken vanuit Lissabon.

- **Hybride samenwerking als norm**

B2B merken, SaaS-aanbieders en dienstverleners moeten rekening houden met verspreide teams. Tools, UX en workflows moeten remote-proof zijn. Klantcontact verloopt vaker via asynchrone kanalen (mail, chat, video-opnames). Wie daar soepel in meebeweegt, krijgt vertrouwen.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

- **Investeer in flexibiliteit, ook in dienstverlening**

Bied klanten de mogelijkheid om asynchroon of flexibel contact op te nemen. Denk aan selfservice, chatbot + live chat combinaties, of videocontent on demand. Verplaats je in het leven van een thuiswerker of digital nomad.

- **Maak work-lifebalans zichtbaar in merkuitingen**

Zet je mensen en cultuur in de etalage. Laat zien hoe jouw organisatie hybride werkt, hoe je inzet op welzijn, en hoe je autonomie faciliteert. Dit werkt zowel richting potentiële medewerkers als richting bewuste consumenten.

- **Pas tone-of-voice aan op context en moment**

Een bericht op maandagochtend vraagt een andere toon dan op zondagavond. Denk goed na over wanneer je communiceert, met wie, en in welke gemoedstoestand ze waarschijnlijk zijn. Werk en privé lopen door elkaar – dus toon empathie.

- **Stel vertrouwen centraal in leiderschap én marketing**

Micromanagement werkt niet op afstand. Net als pushy marketing niet werkt bij overprikkelde klanten. Vertrouwen is de valuta van het digitale tijdperk. Geef ruimte, bied overzicht en wees transparant – dat geldt intern én extern.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – GitLab's remote-first cultuur**
GitLab is volledig remote en publiceert zelfs haar handboek openlijk. Dat levert transparantie, betrokkenheid én employer branding op. Hun aanpak trekt wereldwijd talent aan en laat zien hoe ver een merk kan gaan in het faciliteren van moderne werkcultuur.
- **Top – Airbnb's remote policy**
Airbnb maakte werken vanuit het buitenland structureel mogelijk voor medewerkers. Dat leverde niet alleen tevreden personeel op, maar sloot perfect aan op hun eigen merkbeloofte van “belong anywhere”. Externe en interne branding komen hier krachtig samen.
- **Flop – EY's kantoorplicht zonder visie**
Een grote consultancyfirma besloot na corona abrupt dat iedereen weer fulltime naar kantoor moest. Geen onderbouwing, geen uitleg – enkel top-down besluitvorming. Resultaat: intern verzet, publieke kritiek op LinkedIn, en verlies van jong talent.
- **Flop – Strava's privacy blunder in fitness app**
Een populair fitnessapp-merk integreerde AI-gedreven data-analyse om gebruikersprestaties te delen in een community feed. Echter, ze deden dit zonder duidelijke toestemming: plots verschenen persoonlijke gezondheidsstatistieken openbaar. Gebruikers voelden hun privacy geschonden en sommigen liepen weg naar concurrenten. Het bedrijf moest hals over kop de functie opt-in maken en excuses aanbieden. Dit voorbeeld benadrukt dat digitalisering/AI zonder privacy by design enorme reputatieschade kan geven.
- **Flop – Blokker als traag digitaliserende winkelketen**
Blokker negeerde jarenlang e-commerce en thuisbezorgtrend; hun website bleef catalogus-achtig en ze investeerden niet in online marketing of data-analyse. Al voor de pandemie en erna verloren ze klanten aan snellere online spelers. Ook werd er niets gedaan met AI voor voorraadoptimalisatie (waardoor ze vaak misgrepen hadden). Hierdoor kampen ze nu met grote achterstand en winkels waar de consument voorbijliepen. Dit voorbeeld (vergelijkbaar met V&D destijds) laat zien dat een merk dat digitalisering afremt uiteindelijk relevantie en efficiëntie verliest.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- De toekomst van werk is flexibel, digitaal en hybride.
Merken die dit omarmen, zijn aantrekkelijker voor zowel klanten als medewerkers.
- Work-life balance is geen HR-thema, maar een merkonderdeel.
Laat het zien in communicatie, beleid en gedrag.
- Digitalisering faciliteert autonomie, maar vraagt om nieuw leiderschap.
Micromanagement werkt niet meer – vertrouwen en output zijn leidend.

- Digitale werkers zijn ook consumenten.
Begrijp hun levensstijl en stem je aanbod en communicatie daarop af.

In het digitale tijdperk verandert werk radicaal – en daarmee ook de verwachtingen van mensen richting merken. Wie erin slaagt technologie, flexibiliteit en menselijkheid te combineren, wint het vertrouwen van de nieuwe generatie werknemers én klanten.

7. Inflatie en krimpflatie

TRENDDUIDING

Na jaren van relatief lage inflatie werden consumenten in 2022-2023 geconfronteerd met de hoogste prijsstijgingen sinds decennia. De inflatie in de eurozone piekte boven 10%, gedreven door dure energie en grondstoffen (mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne). In de VS was de consumentenprijsindex in 2022 +9% – de hoogste stijging in 40 jaar (. Dit betekent dat de koopkracht hard werd aangetast: lonen konden die sprong niet direct bijbenen.). Dit betekent dat de koopkracht hard werd aangetast: lonen konden die sprong niet direct bijbenen.



Bedrijven zagen hun kosten oplopen en grepen naar twee hoofdmaatregelen: prijzen verhogen (klassieke inflatie) en **krimpflatie**. Krimpflatie houdt in dat de prijs hetzelfde blijft maar de inhoud of omvang van het product stiekem verkleind worden ([businessinsider.com](https://www.businessinsider.com)). Denk aan verpakkingen chips waar wat minder in zit, of een chocoreep die dunner is geworden. Voorbeelden te over: Doritos zakken bevatten nu 5 chips minder dan voorheen ([wjla.com](https://www.wjla.com)), en bij veel supermarkthuismerken daalde de inhoud van potten, flessen en zakken, met minieme wijzigingen op het etiket. Fabrikanten probeerden zo kostenstijging te maskeren om de consument minder te frustreren met openlijke prijsverhogingen.

Naast deze tactieken zagen we ook meer promoties en budgetlijnen om prijsbewuste klanten tegemoet te komen. Winkels verschoof de vraag deels naar huismerken (in 2022 wonnen discounters en huismerken fors marktaandeel). Inflatie dwingt consumenten prioriteiten te stellen in hun uitgaven; luxe wordt uitgesteld, men let scherper op aanbiedingen.

IMPACT OP MERKEN

Inflatie en krimpflatie beïnvloeden het speelveld op meerdere manieren:

- Consumentenvertrouwen daalt**
 Hoge inflatie voelt voor consumenten als geldontwaarding – ze worden voorzichtiger. Grote aankopen (auto's, elektronica) worden uitgesteld tenzij noodzakelijk. Ook wisselt men sneller van merk naar goedkopere alternatieven. Merktrouw komt onder druk als prijsdominantie toeneemt. Dit bevoordeelt discountmerken en huismerken, terwijl A-merken meer moeite moeten doen hun meerwaarde te bewijzen.
- Reputatierisico krimpflatie**
 Als krimpflatie ontdekt wordt, kan dat kwaad bloeden. Consumenten voelen zich bedod als ze merken dat hun favoriete product ineens minder inhoud heeft voor hetzelfde geld. Social media en platforms als Reddit stonden bol van gedeelde “shrinkflation” voorbeeld ([boredpanda.com](https://www.boredpanda.com)), wat imagoschade gaf aan betrapte merken. Sommige

bedrijven kozen er daarom juist voor open kaart te spelen en prijzen te verhogen, met een korte uitleg, in plaats van heimelijke inhoudsverlaging. Het is balanceren tussen margebehoud en klantvertrouwen.

- **Promotiedruk**

Merken en retailers verhoogden de frequentie en diepte van promoties om omzet te behouden. Dit kan echter de perceptie van waarde structureel beïnvloeden – als consumenten gewend raken dat iets vaak met 20% korting te krijgen is, wil men niet meer de volle prijs betalen. Zo zagen supermarkten recordomzetten maar ook record aantal actieproducten. Voor merken betekent dit een delicate dans: meedoen aan kortingsacties om volume te redden, maar oppassen dat de premiumpositie niet erodeert.

- **Creativiteit in productlijnen**

Sommige fabrikanten lanceerden goedkopere sublijnen of herintroduceerden “zegels” en verpakkingen in groter volume (bulk) om prijslagers te bieden. Bijvoorbeeld Unilever bracht kleinere verpakkingen wasmiddel uit voor budget en een extra geconcentreerde variant voor besparing. Deze innovaties zijn direct reactie op prijsdruk en kunnen nieuwe segmenten creëren.

- **Kostenbewustzijn intern**

Inflatie raakt ook loonkosten en operationele kosten. Bedrijven moeten zelf efficiënter opereren om niet alles door te hoeven berekenen. Dit kan invloed hebben op investeringen (advertentiebudgetten werden bij sommigen gekort in dure tijden) en op innovatietempo (sommige R&D wordt on hold gezet om kosten te sparen). Maar te veel snijden kan merkverzwakking geven als concurrenten niet stilzitten.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken moeten in tijden van inflatie scenario's klaar hebben en slimme keuzes maken:

- **Transparant communiceren**

Als prijsverhogingen onvermijdelijk zijn, communiceer eerlijk en duidelijk waarom. Dit kan via persbericht, op de website of zelfs op het product (“door de extreme stijging van cacao's prijzen zijn we genooddaakt...”). Studies tonen dat consumenten iets meer begrip opbrengen als ze de reden kennen en die legitiem vind ([npr.org](https://www.npr.org)). Liever dat dan stiekeme krimpflatie die bij ontdekking tot woede leidt.

- **Waardepropositie herbevestigen**

Juist in prijsgevoelige tijden is het cruciaal te benadrukken wáárom jouw merk zijn prijs waard is. Focus op kwaliteit, duurzaamheid, lokale productie – wat maar relevant is. Bijvoorbeeld een premium sapmerk kan benadrukken dat zij nog 100% vers fruit per fles gebruiken terwijl goedkoper sap dat niet doet. Geef de consument een reden om trouw te blijven ondanks duurdere optie. Emotional branding kan hier ook werken: als men zich echt verbonden voelt met je merk/mission, zijn ze minder geneigd over te stappen.

- **Flexibiliteit in verpakking en formaat**

Overweeg meerdere formaten te voeren – een kleinere variant voor lagere prijsdrempel, en bulkvoordeel verpakkingen voor prijskopers. Zo bedien je beide kampen. In plaats van stilzwijgend inhoud te verminderen, maak er bijvoorbeeld een nieuw formaat van met toegevoegde waarde: “nu in handig kleiner formaat!” voor die doelgroep, terwijl de oude maat wel beschikbaar blijft tegen hogere prijs. Dan lijkt het een keus van de klant, niet een diefstal door het merk.

- **Belonen van trouw**

Om te voorkomen dat klanten weglopen voor een paar centen, loont het om loyaliteitsprogramma's te intensiveren. Spaarpunten, korting op volgende aankoop, exclusieve deals voor vaste klanten – dit alles verhoogt switching costs. Supermarkten deden dit door gepersonaliseerde kortingscoupons te sturen gebaseerd op koopgeschiedenis (je eigen inflatie dempen). Merken kunnen direct-to-consumer acties inzetten waarbij trouwe klanten bijv. gratis extra inhoud krijgen (20% extra actie, ironisch omgekeerde krimpflatie).

- **Innovatie naar betaalbaarheid**

Denk aan productinnovaties die inherent goedkoper zijn om te maken. Bijvoorbeeld andere grondstoffenmix die goedkoper is maar vergelijkbare kwaliteit, of herontwerp productieproces voor efficiency. Als je erin slaagt kosten te verlagen zonder merkbare kwaliteitsdrop, kun je concurrentievoordeel behalen door minder te hoeven verhogen. Dit vereist vaak R&D – in crisis geneigdheid te snijden, maar anti-cyclisch investeren kan zich uitbetalen.

- **Gezamenlijk optreden sector**

Soms zien we dat hele sectoren (boodschappen, horeca) imagocampagnes voeren om begrip te vragen voor prijsstijging (bijv. bakkers die uitleggen waarom brood duurder moet worden door graanprijs). Collectieve communicatie kan helpen het algemene sentiment te beïnvloeden, zodat individuele merken minder tegenwind voelen. Overleg in brancheverenigingen loont dus.

VOORBEELDEN (TOP VS FLOP)

- **Top– Mora's eerlijkheid over frikandelprijs**

Snackfabrikant Mora zag vlees- en transportkosten stijgen en kondigde een prijsverhoging van 5% aan voor hun diepvries-snacks. In een persbericht legden ze uit dat ze hiermee hun boeren eerlijk blijven betalen en kwaliteit hooghouden. Hoewel detailhandel even morde, werd in media en bij consumenten de redelijkheid ingezien. Concurrent Beckers probeerde stiekem via krimpflatie te gaan (iets kortere frikandellen), maar werd ontmaskerd op sociale media, wat negatieve publiciteit gaf. Mora's transparantie en trouw aan kwaliteit – maakte dat hun marktaandeel intact bleef, terwijl concurrent X imagoschade leed.

- **Top – Colruyt behoudt laagsteprijsgarantie**

De Belgische supermarkt Colruyt bleef ook bij torenhoge inflatie hameren op hun “laagste prijs”-beleid. Ze verhoogden prijzen alleen als rest van de markt dat deed, en verlaagden

weer zodra mogelijk. Daarnaast communiceerden ze actief bespaartips via hun folder (goedkopere seizoensgroenten, huismerkalternatieven). Consumenten vertrouwden erop dat Colruyt hun belangen bewaarde, waardoor Colruyt klantenloyaliteit steigerde tijdens de crisis. Dit voorbeeld illustreert dat consequent vasthouden aan je prijsimago en meedenken met de consument je merk versterkt, zelfs in moeilijke marktomstandigheden.

- **Flop – Mars verkleint stiekem repen**

Chocoladefabrikant Mars Inc. verkleinde rond 2022 zijn Mars- en Snickersrepen van 51g naar 45g zonder aankondiging, terwijl de prijs gelijk bleef. Consumenten merkten het al snel op (repen voelden lichter) en media brachten het als krimpflatie-schandaal. De boosheid was groot – klanten voelden zich opgelicht en sommigen stapten over naar concurrenten of huismerk ([boredpanda.com](https://www.boredpanda.com)). Pas laat gaf Mars een verklaring, verwijzend naar kosten, maar de reputatieschade was geschied. Dit voorbeeld toont dat heimelijke krimpflatie flinke averij kan opleveren in consumentenvertrouwen.

- **Flop – Kledingmerk Scotch & Soda verhoogt prijzen zonder toegevoegde waarde**

Het modieuze kledingmerk zag de kosten stijgen en verhoogde simpelweg al haar artikelen met ~15% binnen een seizoen, zonder iets te veranderen of te communiceren. Trouwe klanten merkten dat hun favoriete jeans ineens veel duurder was “zonder reden”. Het merk kreeg de naam duur te zijn geworden zonder betere kwaliteit en verloor klanten aan concurrenten die ofwel geen verhoging deden ofwel juist investeerden in betere kwaliteit als ze duurder werden. Dit geval benadrukt dat kale prijsstijging zonder verhaal of verbetering de perceptie van “overpriced” kan geven, wat je merk schaadt.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Waak voor vertrouwensbreuk**

Probeer niet sneaky te zijn met krimpflatie – consumenten prikken erdoorheen en onthouden het ([boredpanda.com](https://www.boredpanda.com)). Eerlijk duurt het langst, zelfs bij slechte tijdingen.

- **Communiceer, communiceer, communiceer**

Leg prijsstijgingen of -fluctuaties uit in gewone mensentaal. Toon eventueel hoe je zelf kosten bespaart en marge inlevert om klant te ontzien – dat wekt sympathie.

- **Benadruk kernwaarden bij prijsdiscussie**

Laat zien dat je niet zal korten op kwaliteit/service. Inflatie is tijdelijk, reputatie permanent. Houd vast aan waar je voor staat (of het nu kwaliteit, duurzaamheid of anders is) ook als de druk groot is om te versoberen.

- **Geef de klant regie**

Bijvoorbeeld via formaten – laat klanten zelf kiezen voor minder inhoud tegen lagere prijs. Dan voelt het als eigen keuze en niet als stiekeme bezuiniging.

- **Wees creatief in waarde bieden**

Verpak prijsstijging eventueel met extra's: een tijdelijke gratis extraatje, loyaltypunten, bundelkorting. Zo verzacht je het gevoel van “meer betalen voor hetzelfde”.

- **Kijk naar concurrentie maar volg niet blind**

Als iedereen krimpflatie doet, kun jij onderscheiden door het niet te doen en eerlijker te lijken. Of als iedereen prijzen verhoogt, kun jij met iets minder verhoging klanten winnen. Blijf dus strategisch in plaats van automatisch meebewegen.

- **Inflatiecyclus gaat voorbij**

Plan ook hoe je omgaat met dalende kosten (geef je verlagingen door? Zo ja, communiceer dat breed – “nu goedkoper dankzij dalende grondstofprijzen”). Wie bij daling te traag is met terugnormaal, wekt ook cynisme.

Inflatie stelt merkvertrouwen op de proef. De merken die eruit komen met behoud van loyaliteit zijn doorgaans diegenen die open, eerlijk en klantgericht bleven, in plaats van alleen eigen marge op korte termijn te heiligen.

8. Genderdiversiteit en 'woke'

TRENDDUIDING

De afgelopen jaren is **genderdiversiteit** – inclusief aandacht voor LGBTQ+ gemeenschappen en non-binaire identiteit – sterk naar voren getreden in het maatschappelijke debat. Tegelijk is de term '**woke**' (oorspronkelijk Amerikaans slang voor 'bewust van sociale ongelijkheid') breed in omloop gekomen, vaak gebruikt voor een progressieve houding rond zaken als raciale rechtvaardigheid, gendergelijkheid en inclusie. Bedrijven zien steeds vaker dat ze positie moeten innemen of zich althans moeten verhouden tot deze sociale bewegingen.



Aan de ene kant is er een krachtige trend naar meer inclusiviteit: Pride-maand is wereldwijd een marketingmoment geworden, merken introduceren genderneutrale collecties, speelgoedfabrikanten maken poppen in diverse lichaamsvormen en huidskleuren. Consumenten – vooral jongere generaties – verwachten dat merken waarden als diversiteit en gelijkheid onderschrijven. Uit onderzoek blijkt dat 80% van consumenten wereldwijd zegt “hun best te doen te kopen bij merken die doelen steunen die voor hen belangrijk zijn ([kantarc.com](https://www.kantar.com), bijvoorbeeld LGBTQ+-rechten of vrouwenemancipatie.

Aan de andere kant is er ook een **tegenbeweging**: groepen die vinden dat 'woke' te ver gaat of traditionele waarden bedreigt. Dit leidde tot culturele spanningen en zelfs boycotts van merken die als “te woke” worden gezien. Voorbeeld: in 2023 kreeg Bud Light (een Amerikaans biermerk) een conservatieve boycott te verduren na een samenwerking met een transgender influencer, wat tot een langdurige omzetsdaling van ~30% leidt ([hbr.org](https://www.hbr.org)). Dit laat zien dat een inclusieve campagne in een gepolariseerde omgeving heftige reacties kan uitlokken.

Kortom, merken bevinden zich in een mijnenveld: enerzijds morele en commerciële druk richting inclusie, anderzijds risico op backlash van anti-woke segmenten.

IMPACT OP MERKEN

De genderdiversiteits- en woke-discussie raakt merken op verschillende manieren:

- **Marketing en communicatie**

Reclame-uitingen worden nauwlettend bekeken. Representatie van diverse groepen (minderheden, verschillende gezinssamenstellingen, genderexpressies) kan lof oogsten voor progressiviteit, maar ook haatreacties. Merken moeten bewust casten en storylines kiezen. Een modeketen die een transgender model gebruikt laat inclusie zien en bindt daarmee waarschijnlijk jonge progressieve consumenten, maar kan een golf aan negatieve

comments van conservatieve hoek krijgen. De afweging of dat het waard is, is nieuw voor marketingafdelingen.

- **Productontwikkeling**

Aandacht voor genderdiversiteit leidt tot nieuwe producten of aanpassingen. Bijvoorbeeld cosmetica-markten die make-up minder gendered aanbieden (make-up voor mannen wordt normaler), speelgoedmerken die afstappen van “voor jongens” en “voor meisjes” labels, of streamingdiensten die content labels aanpassen (geen “films voor papa” vs “voor mama”). Dit verbreedt markten en spreekt nieuwe doelgroepen aan, maar vereist soms ook herpositionering van bestaande producten.

- **Interne cultuur en HR**

Bedrijven voelen noodzaak tot inclusieve bedrijfscultuur. Pride-netwerken voor werknemers, genderneutrale toiletten op kantoor, beleid rond voorkeurvoornaamwoorden – het zijn zaken waar grote bedrijven actief mee bezig zijn. Dit is deels gedreven door wens om talent aan te trekken/houden (veel jonge professionals willen bij een inclusief bedrijf horen). Een divers personeelsbestand kan bovendien helpen om diversiteitsgevoelige marketing beter aan te voelen en authentieker te maken.

- **Publieke stellingname**

Merken worden geacht stelling te nemen bij bepaalde maatschappelijke momenten, zoals anti-racisme protesten of Pride. In 2020 tijdens Black Lives Matter zagen we vele bedrijven zwart vierkant posten op social media, of beloftes doen om diversiteit te bevorderen. Niet reageren kan worden uitgelegd als ongeïnteresseerd of laf door activistische consumenten, maar reageren lokt ook kritiek uit (“deugt het wel of is het marketing?”). Het is een delicate evenwichtsoefening tussen oprecht engagement en accusations van virtue signalling. Gender- en identiteitskwesties (zoals transgenderrechten, #MeToo) zijn complexe thema’s waar onhandige communicatie ook verkeerde indruk kan geven.

- **Boycot- en cancelcultuur**

De woke-sfeer brengt helaas ook polariserende acties: campagnes om een merk te ‘cancelen’ als het iets doet wat een bepaalde groep sterk afkeurt. Dit kan zowel van progressieve kant komen (een merk dat samenwerkt met een omstreden figuur kan trending #boycott worden) als van conservatieve kant (merk steunt Pride – roep om boycot). Bijvoorbeeld Target (VS-warenhuis) kreeg in 2023 zowel aanvallen van rechts (wegens Pride-collectie) als kritiek van links (toen het onder druk bepaalde Pride-artikelen verwijderd ([npr.org](https://www.npr.org))). Merken moeten anticiperen op dergelijke stormen en een crisisplan hebben: standvastig blijven of concessies doen, en hoe dan te communiceren.

ADVERTEERDERS BIJ JOURNALISTIEKE PRODUCTIES ONDER DRUK

De afgelopen jaren zijn platforms als Vandaag Inside en GeenStijl doelwit geworden van activistische druk, vaak afkomstig uit de zogeheten 'woke'-hoek. Na controversiële uitspraken of seksistisch gepercipieerde content riepen opiniemakers zoals Rosanne Hertzberger en Heleen Mees adverteerders op hun steun in te trekken. Ook werden adverteerders door actiegroepen benaderd om stoppen met adverteren. In reactie stopten sommige bedrijven met adverteren op

sites als Dumpert en GeenStijl, met name vanwege het programma DumpertReeten, waarin filmpjes worden beoordeeld door schaarsgeklede vrouwen. De Volkskrant en NRC vergeleken deze acties met buitenlandse campagnes tegen media als Breitbart. De Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ) noemt seksuele intimidatie ontoelaatbaar, maar waarschuwt voor het risico van eenzijdige mediacensuur: “Vandaag treft het GeenStijl, morgen NRC, overmorgen Twitter of de publieke omroep.” Volgens de NVJ moet de vrijheid van meningsuiting óók gelden voor media die niet ieders goedkeuring wegdragen. Merken kunnen heldere advertentierichtlijnen opstellen die passen bij hun waarden, en daarin proactief bepalen waar ze wel of niet willen adverteren. Transparante communicatie naar klanten en publiek helpt om keuzes toe te lichten zonder direct te buigen voor druk vanuit actiegroeperingen of publieke druk. Daarnaast kunnen ze uiteraard investeren in merkomgevingen waarin ze zelf controle houden over de context waarin hun advertenties verschijnen.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Om te navigeren:

- **Definieer je kernwaarden en blijf consistent**

Een bedrijf moet intern helder hebben welke waarden het huldigt – inclusief diversiteit ja of nee, en hoe ver dat gaat. Als je bijvoorbeeld claimt “iedereen is welkom” dan moet dat blijken uit zowel interne policy (gelijke behandeling personeel) als externe communicatie (diverse representatie). Consumenten én werknemers prikken door opportunisme heen. Kantar-onderzoek stelt dat merken die zich consistent uitspreken volgens hun DNA meer loyaliteit krijgen, ondanks kortstondige controversie ([kantar.com](https://www.kantar.com)). Dus kies standpunten die passen bij je merkidentiteit en houd je daaraan.

- **Wees authentiek en onderbouw acties**

Als je een Pride-campagne voert, zorg dat dit verder gaat dan alleen in juni je logo regenboogkleuren geven. Steun de community echt: doneer aan LHBTQ-organisaties, pas je HR-beleid aan, laat betrokken medewerkers meepraten. Zo voorkom je cynisme. Dove's body positivity campagnes werken omdat Dove al jaren vrouwenbeeld issues agendeert en investeert in zelfbeeldprogramma's – geloofwaardig en daardoor geaccepteerd. Halve betrokkenheid kan als pinkwashing/wokewashing worden weggezet.

- **Bereid je voor op backlash**

Zelfs al doe je alles “goed”, een deel van het publiek kan negatief reageren. Maak vooraf een plan: hoe reageer je op boze tweets, wat doe je als er boycotoproepen komen? Denk aan steunbetuigingen vanuit je merk naar gemarginaliseerde groepen wanneer ze aangevallen worden – dit kan jouw standpunt kracht bijzetten. Bud Light bijv. werd verweten geen adequate reactie te hebben op de transfobe backlash, waardoor ze zowel rechts als links kwijtspeelt ([npr.org](https://www.npr.org)). Lessen: communiceer stevig waarvoor je staat als het stormt, en laat je partners (influencers) niet vallen.

- **Kies samenwerkingen zorgvuldig**

Investeer in wie je ambassadeurs zijn. Een verkeerde associatie (bv. een influencer die later iets controversieels zegt) kan snel op jou terugslaan. Andersom, een goede samenwerking

met iemand die echt authentiek een groep vertegenwoordigt, kan je merk veel goodwill opleveren. Doe degelijke due diligence en kies partners die je waarden delen.

- **Luister naar diverse stemmen**

Om missers te voorkomen, is het cruciaal om intern en in testpanels mensen van verschillende achtergronden te betrekken bij campagnes. Zij kunnen flags heffen als iets mogelijk als stereotiep of beledigend overkomt. Inclusieve marketing betekent ook inclusieve processen. Betrek bijvoorbeeld de LGBTQ-gemeenschap bij het ontwikkelen van Pride-initiatieven – dan voelen ze zich echt aangesproken en merk je tijdig of iets kitscherig of ongepast is.

- **Focus op dialoog en educatie**

Als merk kun je ook een rol pakken in het verbinden van mensen. Bijvoorbeeld een campagne voeren die begrip kweekt, niet polariseert. Heineken deed ooit een experimentencampagne waar mensen met tegengestelde opinies samen een gesprek aangingen onder begeleiding – dit soort initiatieven proberen een brug te slaan. Hoewel je nooit iedereen tevredenstelt, kun je wel tonen dat je de discussie positief wilt beïnvloeden (wat weer bij je merkwaarden kan passen).

VOORBEELDEN (TOP VS FLOP)

- **Top – HEMA's genderneutrale kinderafdeling**

HEMA schafte in 2017 jongens/meisjes-labels op kinderkleding af en ging voor genderneutraal. Aanvankelijk leverde dat wat boze reacties op van conservatieve klanten, maar HEMA bleef bij de beslissing en communiceerde dat elk kind vrij moet zijn om te kiezen. Inmiddels is dit breed geaccepteerd en wordt HEMA gezien als voorloper in inclusiviteit. De verkoop van hun kinderkleding leed er niet onder – integendeel, menig ouder waardeert de ruimere keuze. Dit voorbeeld toont dat standvastigheid loont: HEMA maakte haar merk sympathiek voor progressieve gezinnen en doorstond de kritiekstorm relatief ongeschonden door niet te zwichten.

- **Top – Ben & Jerry's activist marketing**

Ijsmerk Ben & Jerry's staat al decennia bekend om activisme rond sociale rechtvaardigheid, van klimaat tot LHBTQ-rechten. Ze brengen elk jaar een Pride-editie smaak uit en hebben zich uitgesproken voor homohuwelijk jaren vóórdat het mainstream was. Hoewel dit in sommige kringen tot roering leidde, heeft B&J een zeer sterke merkloyaliteit onder jongeren en progressieve consumenten. Hun verkoop leidt er niet onder – integendeel, consumenten kopen bewust B&J omdat het "ice cream with a mission" is. Hun strategie laat zien dat een merk dat vanaf de oprichting duidelijke idealen heeft geuit, een trouwe fanbase kan opbouwen die die idealen deelt, waardoor eventuele boycotoproepen van tegenstanders weinig effect hebben (deze mensen waren toch geen klanten).

- **Flop – Bud Light's halfslachtige aanpak**

Bud Light, een groot Amerikaans biermerk, stuurde in 2023 een gepersonaliseerd blikje naar een transgender influencer (Dylan Mulvaney) ter viering van haar transitieverjaardag.

Toen zij dit deelde, ontstond een rechtse boycot (#BoycottBudLight) die enorm uit de hand liep, met muzikanten die Bud Light van podia banderen en verkoopdalingen van ruim 25% dat jaar([foodinstitute.com](https://www.foodinstitute.com)). Bud Light reageerde onhandig: geen duidelijke steun voor de samenwerking, maar ook geen excuus – waardoor ze zowel de conservatieve boycotters niet terugwonnen als de LHBTQ-community tegen zich kregen (die vond dat Bud Light de influencer in de kou liet staan ([npr.org](https://www.npr.org))). Dit voorbeeld is een schoolvoorbeeld van hoe NIET om te gaan met woke-backlash: het gebrek aan ruggengraat en communicatie kostte het merk alle kanten van het spectrum en leverde langdurige merkschade op.

- **Flop – Dolce & Gabbana's uitglijer in China**

Het Italiaanse modemerkt D&G lanceerde in 2018 een campagne in China waarin een Aziatisch model onbeholpen pizza at met stokjes. Dit werd gezien als stereotyperend en beledigend. Vervolgens lekte er ook nog een interne uitspraak van de ontwerper uit met denigrerende toon over Chinezen. De backlash was gigantisch: Chinese celebrities boycotten het merk, online retailplatforms verwijderden D&G-producten, en modeshows werden afgezegd. D&G verloor praktisch de Chinese markt (een van 's werelds grootste luxemarkten) en heeft zich sindsdien amper hersteld daar. Dit geval toont dat culturele gevoeligheid (onderdeel van 'woke' in bredere zin) ook cruciaal is: gebrek aan respect kan een merk compleet cancellen in een land.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Bepaal je principes en leef ze na**

Niks is fataal voor geloofwaardigheid dan opportunistisch van koers wisselen. Kies de maatschappelijke waarden die bij je merk passen en integreer ze overal (van HR tot marketing). Dan kun je eventuele kritiek beter doorstaan.

- **Inclusie als kans, niet last**

Door diversere doelgroepen aan te spreken, vergroot je je markt. Woke ontwikkeling opent juist nieuwe klantgroepen. De meerderheid van jongeren steunt diversiteit – door hen serieus te nemen bouw je toekomstig klantenkapitaal.

- **Wees voorbereid op kritiek**

Train social mediateams om professioneel om te gaan met trolls en boze reacties. Escaleer niet, blijf bij je boodschap. Soms kun je humor inzetten om spanning eruit te halen, mits dat bij je merktoon past.

- **Zoek bondgenoten**

Je hoeft niet als enige merk frontaal in de vuurlinie; werk samen met community-organisaties of andere merken. Collectieve initiatieven (bijv. meerdere merken die Pride gezamenlijk ondersteunen) verdelen risico en versterken geloofwaardigheid.

- **Luister en leer**

Als je merk fouten maakt in diversiteit (kan gebeuren), reageer niet defensief maar luister naar de kritiek, bied oprecht excuses en verbeter. Cancel culture is soms genadeloos, maar een goed afgehandelde misstap kan je merk juist menselijkheid geven.

- **Polariseer met beleid**

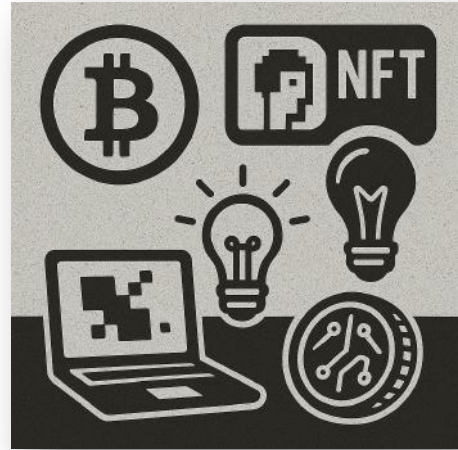
Je kunt niet iedereen pleasen, maar probeer waar mogelijk te verbinden. Campagnes die gezamenlijke waarden benadrukken (liefde, respect) in plaats van vingerwijzen, lokken minder weerstand uit. Zoek de gemene deler als dat kan zonder je idealen te verloochenen.

‘Woke’ is voor merken een uitdagend speelveld, maar ook een kans om te laten zien waar ze voor staan en zich diep te verbinden met hun doelpubliek. Met moed, consistentie en empathie kunnen merken stormen doorstaan en sterker uitkomen in een samenleving die naar gelijkheid beweegt.

9. De financiële revolutie: Cryptocurrencies en NFT's

TRENDDUIDING

In de afgelopen jaren maakten **cryptocurrencies** (zoals Bitcoin, Ethereum) en **NFT's** (non-fungible tokens) een golf van hype door. Veel mensen zagen crypto in 2020-2021 als dé financiële revolutie, met koersen die astronomisch stegen. Tegelijk doken merken en artiesten massaal op NFT's – unieke digitale verzamelobjecten vaak gekoppeld aan kunst of ledenvoordelen – als nieuw verdienmodel en marketingtool. Digitale innovatie lijkt sneller dan ooit: concepten als de **metaverse** (virtuele werelden) kregen aandacht, net als Web3 (een gedecentraliseerd internet).



Echter, de crypto-markt is uiterst volatiel gebleken. In 2022 stortte de waarde van veel crypto's in tijdens een "crypto winter"; de totale NFT-handelsvolume daalde met ~19% jaar-op-jaar ([coingecko.com](https://www.coingecko.com/en/news/articles/crypto-winter-2022)). Ook klapten enkele prominente crypto-bedrijven (zoals beurs FTX in 2022) waardoor vertrouwen een deuk kreeg. De aanvankelijke euforie rond bijvoorbeeld NFT-collecties (waar sommige digitale plaatjes voor miljoenen verkocht werden) is flink getemperd – begin 2024 lag de markt nog slechts rond \$8-9 miljard, een fractie van de boomerperiode ([en.cryptonomist.ch](https://www.cryptonomist.ch/en)).

Toch gaat de onderliggende innovatie door. Blockchain-technologie – waar crypto op draait – blijft ontwikkeld worden voor uiteenlopende toepassingen (van supply chain tracking tot digitale eigendomsbewijzen). Grote financiële instellingen experimenteren met Central Bank Digital Currencies, en merken zoeken hoe ze de betrokkenheid van communities kunnen vergroten via tokens of virtuele bezittingen. De curve is typisch voor nieuwe technologie: een hypepiek gevolgd door een dal, waarna geleidelijke volwassenwording.

IMPACT OP MERKEN

De opkomst van crypto en NFT's bracht verschillende effecten en lessen voor merken:

- **Nieuwe marketing- en inkomstenkanalen**

Enkele merken hebben successen geboekt met NFT-acties. Bijvoorbeeld Nike lanceerde via haar overgenomen startup RTFKT digitale sneakers als NFT's die verzamelaars voor hoge bedragen kochten. Dergelijke exclusieve digitale collectibles kunnen een extra omzetstroom vormen en merkloyalisten belonen (bijv. limited edition NFT die toegang geeft tot perks). Ook zijn er campagnes geweest waarbij NFT's als gimmick dienden om pers aandacht te genereren – in de piek gaf zelfs Campbell's Soup NFT-kunst uit van haar soepblik. Voor een deel van het publiek voegt dit reële waarde toe (communitygevoel, handelswaarde), maar voor anderen is het ongrijpbaar.

- **Betaling en fintech-innovatie**

Enkele bedrijven begonnen crypto als betaalmiddel te accepteren (Tesla kondigde ooit aan Bitcoin te accepteren voor auto's, maar draaide terug op milieuoverwegingen). Veel webshops hebben cryptobetalingen geïntroduceerd om tegemoet te komen aan tech-savvy klanten. Toch blijft dit een niche, voornamelijk door de volatiliteit van cryptokoersen en een beperkte interesse van consumenten. Wel ontstaan stablecoins die waardevaste crypto representeren, wat in e-commerce interessant kan worden als het brede adoptie krijgt. Daarnaast ontwikkelen fintechs op blockchain-basis loyaltyprogramma's of consumententokens – mogelijk vernieuwing in hoe merken klanten belonen (een eigen merk-token in plaats van traditionele punten).

- **Risico's van hype meeliften**

Merken die onbezonnen op de hype sprongen, liepen soms reputatieschade op zodra de bubbel barstte. Voorbeeld: Ubisoft introduceerde NFT's in een videogame als experiment, maar hun fanbase reageerde negatief (ze zagen het als cash-grab) en na de crash schaamde Ubisoft zich een beetje voor dit vroege avontuur. Het laat zien dat alleen op hype meedoen zonder duidelijke meerwaarde of alignment met je community averechts kan werken.

- **Tech-innovator imago**

Voor sommige merken, vooral in mode en luxe, was experimenteren met NFT's een manier om zich als innovatief en trendsettend te profileren richting jong publiek en de tech-wereld. Coca-Cola bracht bijv. verzamelbare NFT's uit, wat laat zien dat zelfs een oud merk modern kan zijn. Die positionering als "future-forward" kan aantrekkelijk zijn voor bepaalde segmenten (Gen Z houdt van merken die de laatste dingen snappen). Maar dit werkt alleen als het authentiek aanvoelt en men het merk dat toedicht.

- **Juridische en IP-vragen**

De digitale eigendoms kwesties daagden merken uit. Er waren gevallen van derde partijen die NFT's met merken erop verkochten zonder toestemming (eigenlijk IP-schending). Merken moesten hun intellectuele eigendom bewaken in deze nieuwe context. Sommigen registreerden uit voorzorg hun trademarks in de categorie virtuele goederen. Dit is nu een vast agendapunt voor juridische teams: hoe beschermen we ons merk in de metaverse en NFT-wereld?

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Hoe kunnen merken zinvol omgaan met crypto, NFT's en aanverwante innovaties?

- **Onderzoek relevantie voor jouw merk**

Niet elke merk heeft iets te zoeken in de NFT/crypto ruimte. Bedenk: voegt een NFT of token echt iets toe aan de merkbeleving van mijn klanten? Past het bij hun interesses? Een automerk zou bv. NFT's van klassieke modellen kunnen uitgeven als verzamelobject, wat bij autoliefhebbers past. Een verzekeraar heeft daarentegen weinig noodzaak tot NFT's. Ga dus niet erin "omdat het hip is", maar als je een *verhaal* of *communityelement* hebt dat er baat bij heeft.

- **Klein beginnen – pilot en leer**

Als je besluit te experimenteren, doe een beperkte pilot. Bijvoorbeeld een gelimiteerde NFT-serie voor je meest loyale klanten, of als extra bij een fysiek product (digitale twin). Leer hiervan – wat was de uptake, welke feedback? – en schaal alleen op als het succes toont. Deze space is nieuw en deels speculatief; behoedzaamheid voorkomt grote flaters.

- **Communiceer gebruiksvriendelijk**

De cryptowereld kan technisch en intimiderend zijn. Als je iets daarmee doet, begeleid je publiek stap voor stap. Bied eenvoudig alternatief (als je NFT's verkoopt, laat mensen ook met creditcard kopen en maak automatisch een wallet voor ze). Merken als NBA (met Top Shot, NFT trading cards) maakten onboarding super simpel, wat hun mainstream succes verklaart. Verlaag de drempel zodat fans niet afhaken door complexiteit.

- **Wees alert op regulering en duurzaamheid**

Crypto heeft (nog) reputatie van wildwest én milieubelasting (energieverbruik). Kies voor duurzamere blockchainopties (zoals NFT's op een proof-of-stake keten i.p.v. energievretende proof-of-work). En wees compliant: de regelgeving evolueert, dus check juridische kaders bij uitgifte van bijvoorbeeld tokens (voorkom dat het als illegale effecten beschouwd worden). Dit maakt je initiatief robuuster en ethischer, en neemt munitie weg bij potentiële critici.

- **Integreer in bredere digital strategy**

Zie crypto/NFT niet als losstaand trucje maar onderdeel van je digitale innovatie. Misschien combineer je het met je loyalty app (NFT als spaarpunt dat ook verhandeld kan worden), of gebruik je blockchain om productherkomst te traceren en zo transparantie te geven (bijv. luxe horloge met NFT-certificaat van echtheid). Koppel nieuwe tech aan bestaande waardepropositie.

- **Bereid je op volatiliteit**

Besef dat waardes kunnen pieken en dalen. Als je NFT's verkoopt als investering of collectibles, wees voorzichtig met beloftes. Beter benadrukken als fun/fandom in plaats van “waardevolle belegging”. Anders krijg je teleurgestelde klanten als de markt inzakt.

VOORBEELDEN (TOP VS FLOP)

- **Top – Adidas into the Metaverse**

Adidas lanceerde eind 2021 een NFT-collectie “Into the Metaverse” van 30.000 stuks, die toegang gaf tot exclusieve fysieke kleding en virtuele experiences. Binnen enkele uren uitverkocht, bracht miljoenen op. Adidas bouwde zo een web3-community en kreeg veel aandacht als innovatief merk. Cruciaal: ze leverden echte waarde (limited edition sneakers voor NFT-houders) en werkten samen met reeds gevestigde NFT-groepen. Hun strategie is bewezen succesvol – de NFT-houders bleven betrokken en Adidas kreeg een voorsprong op concurrenten in kennis en image van deze nieuwe wereld.

- **Top– Starbucks Odyssey**

Starbucks introduceerde in 2023 het “Odyssey” loyaliteitsprogramma op blockchain. Klanten kunnen NFT-stamps verdienen door opdrachten te doen (bijv. nieuwe koffie proeven, quizen) en deze ruilen of sparen voor beloningen als een reis naar een koffieboerderij. Starbucks positioneerde het niet expliciet als NFT/crypto, maar meer als next-gen loyalty. De pilot slaat aan onder fans. Dit voorbeeld illustreert hoe een merk pragmatisch blockchain kan inzetten om bestaande loyalty uit te breiden, zonder hype maar met klantvoordeel voorop.

- **Flop – Burger King NFT stunt mislukt**

Stel, Burger King besluit halsoverkop tijdens de NFT-hype een serie NFT's van hun Whopper uit te geven, zonder duidelijk plan. Ze promoten het als “verzamel ze allemaal voor een jaar gratis Whoppers”, maar het systeem is verwarrend en vereist crypto-wallet kennis. Slechts weinigen snappen het, er ontstaat online hoon (“waarom NFT's voor een burger?”) en Burger King trekt de actie stilte in. Deze casus laat zien dat zonder pasvorm en goede uitvoering een cryptostunt onbegrip en spot oplevert, wat je merk edgy of dom kan laten lijken.

- **Flop – Crypto-sponsoring fiasco (FTX)**

Diverse merken en beroemdheden sprongen op sponsoring door cryptoplatform FTX (stadionnaam, commercials met celebs). Toen FTX in 2022 failliet ging onder fraudebeschuldigingen, was de associatie pijnlijk. Fans namen het sponsors kwalijk dat ze onbetrouwbaar bedrijf hypeten. Bijvoorbeeld basketballclub Miami Heat moest stadionnaam weer wijzigen en incasseerde imagoschade. Dit voorbeeld waarschuwt dat meeliften op ongereguleerde nieuwe spelers riskant is – due diligence en voorzichtigheid waren hier op zijn plaats geweest.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Blijf op de hoogte, maar wees kritisch**

Volg nieuwe digitale innovaties – sommige kunnen gamechangers zijn – maar filter hype van realistische toepasbaarheid. Stap pas in als je duidelijke meerwaarde ziet.

- **Focus op community & ervaring, niet alleen geld**

Succesvolle NFT- en crypto-initiatieven van merken draaien om fan-beleving, exclusiviteit, spel element. Niet puur “koop om rijk te worden”, dat ligt gevoelig en valt buiten de core van de meeste merken.

- **Timing is alles**

Hypepieken zijn gevaarlijk om in te stappen (verzadiging en upcoming crash). Beter iets later met beter concept dan te vroeg met half concept. Leren van pioniers kan waardevol zijn.

- **Educate your audience**

Als je publiek niet tech-savvy is, moet je extra investeren in uitleg en makkelijk gebruik. Anders wordt enthousiasme frustratie.

- **Werk met betrouwbare partners**

Als je zelf de expertise mist, partner dan met gerenommeerde spelers (kunstenaars, platforms) die wel ervaring hebben. Dit verlaagt kans op technische mislukkingen of reputatieblunders.

- **Plan exit-opties**

Denk na: wat als dit niet aanslaat of markt instort? Zorg dat klanten zich niet bekocht voelen. Bied bijvoorbeeld een alternatief (als NFT geen waarde meer, toch een fysieke reward geven?) – zo bescherm je klantvertrouwen.

- **Merkconsistentie in innovatie**

Check dat wat je doet in crypto/NFT rijmt met je merkwaarden. Een eco-vriendelijk merk gaat bijv. niet op een milieu-onvriendelijke blockchain zitten, maar kiest een groene variant. Of een merk voor brede massa moet geen elitaire dure NFT's doen die kernfans buitensluiten.

Crypto en aanverwante innovaties zijn turbulent terrein. Met zorgvuldige, kleinschalige experimenten en focus op toegevoegde waarde kunnen merken er voordeel uit halen. Maar hard weglopen in de goldrush zonder kompas kan net zo goed schade opleveren. Balans tussen pionieren en prudentie is de sleutel.

10. Culturele diversificatie en migratie

TRENDUIDING

Migratiestromen zijn van alle tijden, maar de laatste jaren opnieuw sterk zichtbaar in Europa en elders. Oorlogen, klimaatverandering en zoektochten naar een beter bestaan drijven mensen op weg. Denk aan de Syrische vluchtelingencrisis (2015) en recent de **Oekraïense vluchtelingenstroom** sinds 2022 – ruim 4,2 miljoen mensen uit Oekraïne genieten tijdelijke bescherming in de (consilium.europa.eu). Tegelijk is er arbeidsmigratie: talenten, studenten en arbeiders die grenzen overgaan. In West-Europa is inmiddels een aanzienlijk deel van de bevolking van migratieachtergrond, en die diversiteit neemt toe.



Migratie heeft demografische effecten: het compenseert deels de vergrijzing in landen als Duitsland en Nederland. Maar het zorgt ook voor **culturele diversificatie** – nieuwe talen, religies, gewoonten die integreren. Dit kan spanningen geven in samenlevingen (opkomst van anti-immigratiepolitiek), maar ook dynamiek en innovatie (kosmopolitische steden, culinair en creatief verrijking). Het zorgt voor toenemende culturele merkdiversiteit.

Voor merken betekent dit een veranderende klantbasis. In Nederland heeft bijvoorbeeld $\pm 25\%$ van de jongeren een niet-westerse migratieachtergrond. Wereldwijd zijn diaspora-gemeenschappen invloedrijk (denk aan Indiase diaspora in VS, of Turkse in Duitsland). Ook is er een groeiend ethisch besef onder consumenten: veel verwachten van bedrijven dat ze humaan omgaan met vluchtelingen en discriminatie tegen migranten afwijzen.

CULTURELE MERKDIVERSIFICATIE

Culturele merkdiversificatie houdt in dat merken hun aanbod, communicatie en presentatie afstemmen op de culturele achtergrond, waarden en gewoonten van diverse doelgroepen binnen een samenleving. Het gaat verder dan vertalen of diversiteit in beeld: succesvolle merken spelen écht in op verschillen in smaak, rituelen en levensstijl.

Wat betekent dit concreet?

- **Aanbod**

Producten zoals halalvlees, kosjere voeding, ayurvedische items of specifieke wereldkeukens zijn geïntegreerd in het assortiment.

- **Communicatie**
Campagnes sluiten aan op culturele momenten en feestdagen zoals Ramadan, Diwali of Ketu Koti.
- **Winkelervaring**
Meertalig personeel, aangepaste schapindeling en culturele gevoeligheid in service.
- **Verpakking**
Taalvarianten, duidelijke religieuze labels en cultureel respectvolle beeldtaal.

Waarom belangrijk?

Cultureel bewuste merken benutten marktkansen in groeiende multiculturele doelgroepen, bouwen sterkere merkloyaliteit op en onderscheiden zich van concurrenten die deze nuance missen.

Voorbeeld:

Supermarkten als Albert Heijn en ketens als KFC stemmen hun aanbod lokaal af, terwijl merken als Coca-Cola hun campagnes tijdens Ramadan cultureel personaliseren. Merken als Mora en Unox bieden halalversies van hun bekende producten aan – een concreet bewijs van succesvolle merkdiversificatie.

IMPACT OP MERKEN

Migratie raakt merken zowel in hun personeelsbestand, als in hun afzetmarkt en maatschappelijke rol:

- **Nieuwe doelgroepen en behoeften**
De toename van diverse etnische gemeenschappen creëert specifieke consumentenbehoeften. Supermarkten breiden hun assortiment uit met internationale producten (halal, kosjer, exotische groenten). Banken ontwikkelen diensten voor remittances (geld overmaken naar thuisland) tegen lage kosten. Media richten zich op meertalige output of specifieke zenders/platforms voor migrantengroepen. Merken die deze groepen serieus nemen, kunnen loyale klanten winnen – ze voelen zich gezien. Omgekeerd, als een merk geen enkel model of aanspreekpunt heeft dat op hen lijkt, kunnen ze zich uitgesloten voelen en minder binding hebben.
- **Interculturele communicatie**
Marketing moet cultuursensitiever worden. Reclameboodschappen die vroeger prima leken, kunnen door een diversere doelgroep anders opgevat worden. Bijvoorbeeld een reclame met stereotypen over een bepaalde bevolkingsgroep kan nu op tegenwind rekenen. Slimme merken benutten juist de rijkdom: ze maken campagnes met verschillende talen/subtitels, of vertellen migratie-verhalen (zoals Nike reclames met atleten met vluchtelingenachtergrond). Dit vergt meer nuance in communicatie en vaak intensiever testen in diverse focusgroepen.

- **Workforce en employer brand**

Veel bedrijven vullen tekorten op de arbeidsmarkt met nieuwkomers. Dat vraagt investeringen in taaltraining, diploma-omzetting en integratie op de werkvloer. Maar een multicultureel personeelsbestand kan ook innovatiever en veerkrachtiger zijn door de mix van perspectieven. Qua employer branding willen bedrijven uitstralen dat ze een inclusieve werkgever zijn – daar hoort ook migranteninclusie bij. Dit helpt bij talentwerving in een global talent pool.

- **Politieke lobby en publieke perceptie**

Migratie is gepolitiseerd. Merken die zich uitspreken pro-immigrant riskeren kritiek van anti-immigratiekringen; en omgekeerd. Toch kiezen steeds meer bedrijven positie in het maatschappelijke debat – vaak pro-diversiteit. Zo tekenden honderden CEO's in de VS protestbrieven toen de overheid strengere immigratiewetten aankondigde (omdat ze waarde hechten aan open immigratie voor talent). Op langere termijn wordt verwacht dat merken bijdragen aan cohesie: bijvoorbeeld door initiatieven voor vluchtelingenondersteuning te sponsoren, kunnen ze hun maatschappelijke imago versterken.

- **Risico's en crisismanagement**

Migratie kan ook onverwachte crises betekenen – stel op een bouwproject worden illegale migranten aangetroffen als onderbetaalde werkkrachten van een onderaannemer (zoals eens gebeurde bij modeketen dat bleek dat in Turkije vluchtelingen onder slechte omstandigheden voor hen naaiden). Merken moeten hun supply chain hiertegen beschermen en voorbereid zijn op reputatiecrisissen rond uitbuiting of racisme.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken zouden migratie niet zien als ver-van-mijn-bed, maar integreren in hun strategie:

- **Pas je marketingstrategie aan demografie**

Gebruik data om veranderingen in je klantenbestand te volgen. Zijn er significante groepen met andere culturele achtergrond? Overweeg dan targeted marketing: adverteren in media die die communities volgen, of social campagnes in relevante talen. Lokalisatie is niet alleen land-gebonden; binnen een land kun je ook naar segmenten lokaliseren (bv. een Turkse variant van een advertentie gericht op de Turkse gemeenschap). Coca-Cola is meester hierin: ze brengen advertenties en campagnes in diverse talen en vieren bijvoorbeeld ramadan in moslimmarkten met speciale commercials.

- **Investeer in community engagement**

Bouw relaties op met migrantencommunity's. Sponsor hun evenementen (een festival van de Syrische gemeenschap), werk samen met influencers uit die groepen die geloofwaardig zijn. Dit vergroot merkvertrouwen en mond-tot-mond in kringen waar je anders lastig binnenkomt. Ook kun je co-creatie zoeken: welke producten of diensten missen zij op de markt? Laat hen meedenken en ontwikkel daar iets voor.

- **Train personeel in culturele competenties**

Klantenservice en verkopers moeten weten hoe om te gaan met allerlei culturen. Bijvoorbeeld sensitiviteit voor verschillen in begroetingsnormen, kleding (hoofddeksels respecteren), etc. Een bekend voorbeeld: IKEA geeft speciale instructies aan winkelpersoneel tijdens ramadan drukte 's avonds. Dergelijke training verhoogt klanttevredenheid en voorkomt misverstanden/escalaties.

- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen**

Merken kunnen migratiepositieve projecten ondersteunen – zoals taalscholen, integratieprojecten, buddyprogramma's. Dit sluit aan bij ESG-doelen (social aspect). Het kan ook intern door migranten stages en traineeships aan te bieden om ze op weg te helpen. Communiceer deze initiatieven om je merk als sociaal betrokken te positioneren. Dit kan vooral bij jongere consumenten – die diversiteit vaak omarmen – je merkpreferentie verhogen.

- **Be prepared voor controverse**

Als je expliciet marketing doet richting bv. vluchtelingen of pro-immigratie standpunten inneemt, bereid je voor op negatieve reacties van anti-immigratie klankborden. Bepaal of/hoe je daarop reageert: soms is negeren beter, soms kan een standpunt herhalen nodig zijn. Align communicatie met je waarden. Bijvoorbeeld als je merk diversiteit hoog heeft, wees dan niet bang dat een bepaalde groep je daarom niet pruimt – focus op degenen die het wel waarderen.

VOORBEELDEN (TOP VS FLOP)

- **Top – TUI vakanties voor nieuwkomers**

Reisorganisatie TUI zag dat veel nieuwe Nederlanders hun familie in het buitenland wilden bezoeken maar niet wegwijs waren in vakantiereizen. Ze lanceerden een speciale campagne in Arabisch en Tigrinya met aanbiedingen voor vluchtelingen om tegen gereduceerd tarief “terug naar huis” te vliegen voor bezoek, inclusief hulp bij papieren. Dit versterkte TUI's imago in die gemeenschap enorm; velen boekten via TUI uit dankbaarheid en vertrouwen. Dit voorbeeld toont hoe een merk een specifieke migrantenbehoefte aansprak (familiebezoek) en zo een niche veroverde én goodwill opbouwde.

- **Top – Unilever's inclusieve talentprogramma**

Unilever startte een “Welcome Back” programma om hoogopgeleide vluchtelingen en migranten in dienst te nemen, met intensieve taaltraining en diploma-waardering. Ze communiceerden hierover in pers en eigen kanalen, wat Unilever neerzette als voorloper in sociaal HR-beleid. Resultaat: een diverser personeelsbestand, sterke reputatie als purpose-driven werkgever (goed voor employer brand) en nieuwe inzichten in multiculturele consumenten van binnenuit. Deze strategie bewijst dat investeren in migrantenwerving win-win kan zijn.

- **Flop – H&M slippertje met gevoelige print**

Kledingketen H&M bracht een kindertrui uit met de tekst “Coolest Monkey in the Jungle” die gedragen werd door een zwart (donkergetint mag niet meer) jongetje in de advertentie.

Dit lokte beschuldigingen van racisme uit (gevoelig vanwege apen-vergelijkingen). In Zuid-Afrika gingen zelfs protesten bij winkels. H&M miste de culturele sensitiviteit en moest diep door het stof, en diversiteitstraining beloven. Dit voorbeeld laat zien dat een internationaal merk niet langs culturele meetlat had gelegd wat in een land onschuldig leek, maar wereldwijd als beledigend werd gezien – dure les in diversiteitsbewustzijn.

- **Flop – Ondergesneeuwde communicatie bij corona-voorlichting**

Tijdens de pandemie gaven sommige merken en organisaties belangrijke info alleen in Nederlands of Engels, waardoor anderstalige gemeenschappen minder goed bereikt werden (met alle gevolgen voor besmettingen). Dit gebrek aan meertaligheid werd hen kwalijk genomen. Een fictief voorbeeld: een zorgverzekeraar die wel adviezen rond corona stuurde, maar niets in Turks of Arabisch voor grote klantgroepen – dit wekte kritiek dat ze niet iedereen dienden. Deze casus benadrukt: ken je klanten en communiceer in begrijpelijke taal, anders verlies je vertrouwen en mogelijk klanten.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Diversiteit als realiteit**

De klant van nu is niet uniform. Marketing en productontwikkeling moeten de **multiculturele werkelijkheid** reflecteren om relevant te blijven voor een brede markt.

- **Culturele intelligentie opbouwen**

Investeer in kennis over culturen van je (potentiële) klanten. Simpele dingen zoals heiligdagen kalender bijhouden (Ramadan, Chinees Nieuwjaar) en daarop inhaken kunnen veel betekenen.

- **Inclusief adverteren loont**

Mensen herkennen zich graag in reclame. Toon dus divers pluimage in je campagnes, mits niet geforceerd. Dat vergroot affiniteit bij migrantenachtergrond-consumenten zonder anderen af te stoten (in tegendeel, het normaliseert diversiteit).

- **Opletten voor bias**

Check je teksten en visuals op onbedoelde stereotypering of uitsluiting. Een gevarieerd marketingteam helpt hier, maar ook externe review door focusgroepen van die gemeenschappen is nuttig.

- **Help migranten klant te worden**

Geef bijvoorbeeld informatie in meerdere talen op je website, maak meertalig klantcontact mogelijk, en begrijp dat concepten soms uitgelegd moeten worden. Dit verlaagt drempels en trekt nieuwe klanten aan die elders moeite hadden.

- **Positie innemen of niet?**

Bedenk of jouw merk zich in immigratiedebat mengt. Veel zullen neutraal blijven, maar als diversiteit tot kern behoort (mode, onderwijs, overheid), dan is een pro-inclusie stem logisch en wordt ook verwacht door je stakeholders.

- **Integreer goede doelen met core business**

Sponsoring van integratieprojecten of samenwerking met migranten-ondernemers kan authentieker zijn dan losse donatie. Zoek kruisbestuiving: bv. een kookmerk dat kookworkshops door vluchtelingenchefs organiseert – dat raakt direct aan product (eten) en bevordert integratie.

Migratie verandert zowel de markt als de maatschappij. Merken die dit omarmen en zich aanpassen – in taal, aanbod en houding – zullen als modern en toegankelijk gezien worden. Zij die star bij mono culturele benadering blijven, riskeren irrelevantie in steeds kleurrijker consumentenlandschap.

11. Personeelstekorten

TRENDDUIDING

Vrijwel elke sector heeft in de post-COVID periode te maken met personeelstekorten. In 2022-2023 bereikte de krapte op de arbeidsmarkt recordhoogte: in Nederland waren er bijvoorbeeld in kwartaal 3 van 2023 zo'n 416.000 vacatures bij slechts 366.000 werklozen ([dnb.nl](https://www.dnb.nl)) – dus meer banen dan werkzoekenden. Dit fenomeen wordt gevoed door de vergrijzing (meer mensen gaan met pensioen dan er jongeren instromen), snelle groei van bepaalde sectoren (IT, logistiek) en veranderende werkpreferenties (sommigen kiezen na pandemie voor andere loopbaan of parttime).



Gevolg: bedrijven kampen met onvervulde vacatures, moeten productie of openingstijden beperken bij gebrek aan mankracht (denk aan horeca die uren sluit, treinen die uitvallen door conducteurstekort). De “war for talent” is heviger dan ooit, met salarissen die stijgen en extraatjes die geboden worden om mensen aan te trekken.

Ook breder: de balans tussen werkgever en werknemer is verschoven. De term “**Great Resignation**” werd gelanceerd voor de trend dat veel werknemers na COVID hun baan opzegden voor iets beters of een pauze. Werkgevers moeten zich dus meer inspannen om personeel tevreden te houden, anders lopen ze leeg en wordt het tekort nog nijpender.

DE AI KANTTEKENING

In dit hoofdstuk gaan we in op de tekorten. Door AI en vergaande digitalisering zal komende jaren echter het personeelstekort in de meeste sectoren kunnen omslaan in personeelsoverschot en uiteindelijk werkloosheid. Ook dit laat zien dat diverse door ons vermelde trends met elke verweven zijn. Het zal ook andere skills gaan vragen van het meeste personeel (re-skilling).

IMPACT OP MERKEN

Personeelstekort heeft zowel operationele als merk-dimensies:

- **Klantenervaring lijdt onder tekorten**

We hebben allemaal gemerkt: trage service in restaurants door te weinig bediening, langere levertijden bij webshops door koeriersgebrek, winkels die dicht blijven op koopavond door personeelstekort. Dit raakt direct de customer experience en daarmee de merkbeleving. Een merk dat normaal bekend stond om snelle, vriendelijke service kan imagoschade oplopen als klanten nu geconfronteerd worden met wachtrijen of onervaren tijdelijke krachten. Bedrijven proberen dit te ondervangen door automatisering

(zelfscankassa's, chatbots in klantenservice) maar dat werkt niet overal en altijd net zo goed.

- **Druk op medewerkers – imago als werkgever**

De tekorten leggen hogere werkdruk bij het bestaande personeel, wat leidt tot meer burn-outs en uitval, wat de spiraal verergert. Voor merken betekent dit dat interne problemen extern kunnen doorwerken: ontevreden medewerkers kunnen minder gemotiveerd klanten bedienen of negatief spreken over de werkgever (zeker via sites als Glassdoor). Employer brand wordt dus steeds belangrijker – een slecht werkgeversimago bemoeilijkt werving nog verder. Aan de andere kant, bedrijven die bekend staan om goede behandeling van staff (hoge lonen, leuke secundaire arbeidsvoorwaarden) en met een (leiderschaps) cultuur die aansluit bij de wensen van de hedendaagse werknemers, hebben nu een streepje voor in de strijd om sollicitanten.

- **Kosten stijgen door lonen en perks**

Om mensen aan te trekken/te houden, stijgen salarissen en worden bonussen geboden. Dit drijft kosten van bedrijfsvoering op, hetgeen weer prijzen kan opdrijven (bijdrage aan inflatie). Merken moeten beslissen: geef ik loonstijgingen door in prijzen of knijp ik in marge? Ook 'softere' maatregelen kosten geld (opleiding, wellbeing programma's, referral bonussen). Investeren in medewerkers is nodig, maar vergt budget dat elders niet kan worden ingezet (zoals marketing). Dit alles moet in financiële planning en prijsstrategieën meegenomen.

- **Innovatie in HR en automatisering**

Tekorten stimuleren bedrijven om creatiever te zijn in HR. Bijvoorbeeld een bredere blik op talent: senioren heractiveren, mensen met afstand tot arbeidsmarkt opleiden, buitenlandse werving. Sommige gaan zelfs scholieren of pensioengerechtigden targeten. Daarnaast stijgt de inzet van automatisering als alternatief: van robots in magazijnen tot AI-codeerders. Merken technologiseren waar mogelijk taken om mensafhankelijkheid te verlagen. Dit kan efficiëntie verhogen, maar roept ook vragen op bij klanten (willen we enkel robots in zorg bijvoorbeeld?).

- **Minder capaciteit voor groei & innovatie**

Als je al moeite hebt basisbezetting te vullen, is er minder ruimte om nieuwe projecten op te pakken (nieuwe winkel openen, productlijn uitrollen – want wie gaat het runnen?). Bedrijven kunnen dus groei mislopen door personeelsgebrek. Dit kan indirect merkrelevantie schaden; je concurrent die wel genoeg mensen vindt kan marktaandeel winnen door wel te expanderen of betere service te blijven bieden.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

De personeelsschaarste moet bovenaan de managementagenda staan. Enkele strategieën:

- **Employer branding versterken**

Benader het werven van mensen met dezelfde aandacht als het werven van klanten. Creëer een sterk werkgeversmerk: vertel je purpose, zorg voor zichtbaarheid op (social)

media met hoe fijn het is om bij je te werken. Case: McDonald's Nederland deed campagnes op TikTok om jonge werknemers te lokken met vlotte video's en testimonials. Denk ook aan beloningen voor personeel dat nieuwe collega's aanbrengt (referral programs). Blijfe medewerkers zijn je beste ambassadeurs – investeer in hun tevredenheid en laat dat verhaal verspreiden.

- **Verbeter arbeidsvoorwaarden & werkbeleving**

Dit betekent niet alleen loon (hoewel marktconform betalen basis is), maar ook secundair: flexibele uren, thuiswerkmogelijkheden (waar passend), extra vrije dagen, opleiding en doorgroeikansen, goede werksfeer. Onderzoek toont dat vooral jongere werknemers dingen als zingeving, ontwikkelmogelijkheden en work-life balance net zo belangrijk vinden als salaris. Werk aan die aspecten. Bijvoorbeeld een callcenter dat 4-daagse werkweek aanbiedt kan personeel binden terwijl loon misschien niet het hoogst is.

- **Opleiden en uitbreidende talentpool**

Kijk intern naar potentieel: leid bestaande mensen op voor moeilijk vervulbare posities in plaats van buiten te zoeken (duur en lastig). Start eigen traineeships of samenwerking met scholen voor instroom. Sommige hotels gaan zelf koksopleidingen opzetten om het tekort aan chefs tegen te gaan. Ook verleg selectiecriteria: hire for attitude, train for skills. Iemand zonder de perfecte papieren maar met motivatie kun je de job leren. Dit vergroot je vijver.

- **Automatiseer zorgvuldig**

Bepaal welke functies écht geautomatiseerd kunnen zonder klanttevredenheid te schaden. Zelfscanning in supermarkten werkte, maar probeer in horeca een robot in plaats van een ober en veel gasten vinden het minder gezellig. Dus kies slim waar technologie mensen vervangt en waar juist niet en je misschien creative staffing oplossingen zoekt (bijvoorbeeld oproepkrachten of parttime pool voor piekmomenten). Communiceer eerlijk naar klanten als service door tekorten iets aangepast moet (meeste mensen hebben begrip, zeker als merk transparant is).

- **Focus op core dienstverlening**

In extreem krappe periodes kun je beter prioriteren op waar je personeel inzet. Beter iets minder openingstijden maar daarin topservice, dan op alle fronten uitgedunde service. Bijvoorbeeld een restaurant dat liever 5 dagen volwaardig draait dan 7 dagen onderbemand. Zo bewaak je merkervaring. Kondig beperkingen aan als kwaliteitsmaatregel (beter dicht dan slechte service) – klanten waarderen die eerlijkheid.

- **Loyaliteit van personeel stimuleren**

Net zoals je loyaliteitsprogramma's voor klanten hebt, denk aan hoe je medewerkers langer aan boord houdt. Dat kan via retentiebonussen (blijven X jaar = bonus), maar ook via cultuur: erkenning, betrokkenheid laten voelen, inspraak geven. Een Gallup-studie laat zien dat betrokken werknemers veel minder geneigd zijn te vertrekken. Dus investeer in interne communicatie, vier successen, geef mensen gevoel van waardering.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Jumbo trekt senioren aan kassa's**

Supermarkt Jumbo startte een proef om gepensioneerden aan te nemen als kassamedewerker voor een paar ochtenduren. Dit leverde win-win op: senioren (die graag bezig blijven) vulden gaten in bezetting, klanten waardeerden de vriendelijke oudere kassières (met rust en praatje) en Jumbo loste deels personeelstekort op. Door out-of-the-box te denken (gericht werven in niet-traditionele groep) had Jumbo succes: andere supermarkten volgden dit voorbeeld.

- **Top – Microsoft's talent outreach**

ICT-bedrijf Microsoft kampte met tekort aan developers. In plaats van enkel vissen in dezelfde kleine tech-vijver, lanceerden ze een global skills initiative om honderdduizenden mensen basisprogrammeervaardigheden bij te brengen (via LinkedIn Learning, GitHub). Zo creëerden ze zelf meer potentieel personeel. Ook namen ze stelling dat diploma's minder tellen dan skills, waardoor ze hun vacature-eisen versoepelden en autodidacten/bootcampers een kans gaven. Deze strategie vergrootte hun rekruteringspool en verbeterde hun imago als inclusief werkgever (wat meer sollicitanten trok).

- **Flop – KLM schrapt vluchten door crew-tekort**

Luchtvaartmaatschappij KLM kampte in zomer 2022 met extreme personeelstekorten (grond- en cabinepersoneel). Ze moesten chaos op Schiphol beteugelen door last-minute tientallen vluchten te annuleren. Reizigers raakten gefrustreerd en zochten alternatieven, concurrenten namen marktaandeel over. KLM's reputatie voor betrouwbaarheid kreeg een knauw. Deze casus laat zien dat onvoldoende proactief werven/bemannen in piektijden direct merk- en businessimpact had: klanten gingen elders heen en KLM moest een dure inhaalslag maken om vertrouwen terug te winnen.

- **Flop – Restaurant reduceert kwaliteit door nood**

Een bekend Amsterdams restaurant kan niet genoeg gekwalificeerde koks vinden en besluit onervaren hulpkoks in te zetten en wat concessies te doen aan het menu. De vaste gasten merken dat de kwaliteit van gerechten achteruitgaat. Recensies verslechteren ("was vroeger beter"). In plaats van tafels te minderen of tijdelijk te sluiten om kwaliteit hoog te houden, koos het restaurant voor kwantiteit en dat schaadt hun merk als topzaak. Het zal moeite kosten die reputatie weer op te krikken. Dit voorbeeld illustreert dat toegeven aan tekorten ten koste van core kwaliteit uiteindelijk meer schaadt (immers, naam van restaurant staat op spel).

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Medewerkers zijn merkambassadeurs**

In tijden van schaarste is goed personeel goud waard. Behandel hen zo – investeer in hun tevredenheid, want hun stemming en prestaties kleuren direct de klantervaring met je merk.

- **Maak werken bij jou aantrekkelijker dan elders**
Of het nou loon, sfeer, missie of flexibiliteit is – vind jouw concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt en communiceer dat sterk. Net als bij je product, moet je employee value proposition uniek zijn.
- **Flexibiliteit werkt twee kanten op**
Bied flexibiliteit in roosters, werkvormen etc. Werknemers waarderen dat zeer en het kan hen behouden, en het kan je zelfs helpen doelgroepen aan te spreken (studenten die alleen weekend willen, ouders tijdens schooltijden).
- **Out-of-the-box werving**
Kijk voorbij de gebruikelijke kanalen. Benader zij-instromers, mensen met afstand tot arbeidsmarkt die je zelf kunt trainen, parttime groepen zoals studenten of herintreders. De “perfecte kandidaat” vind je nu zelden; potentieel ontwikkelen is de route.
- **Manage klantverwachting in krapte**
Leg klanten uit als bepaalde service langer duurt door personeelstekort. Vaak is er begrip, zeker na corona beseft men de situatie. Beter verwachtingen managen dan teleurstellen in stilte.
- **Koester kernkwaliteit**
Laat operationele tekortkomingen niet afstralen op je merkessentie. Als hoge kwaliteit jouw merkbelofte is, lever desnoods minder maar wel goed (dus minder klanten helpen maar die wel top bedienen). Liever nee-verkopen dan slecht leveren, voor lange termijn.

Personeel is de levensader van merkervaring. Merken moeten net zo vechten voor hun werknemers als voor hun klanten. Wie in deze krappe arbeidsmarkt creativiteit en zorg toont in HR, zal het merken in tevreden werknemers én klanten – en dat is uiteindelijk wat merkwaarde drijft.

12. Cyberdreiging en hacking

TRENDDUIDING

We leven in een hoogst digitale wereld, en daarmee is **cyberdreiging** een permanent en groeiend risico. De afgelopen jaren namen cyberaanvallen in frequentie en ernst toe: van datalekken bij webshops tot wereldwijde ransomware-aanvallen die ziekenhuizen en pijpleidingen platlegden. Hackers – variërend van georganiseerde misdaadgroepen tot statelijke actoren – proberen geld of informatie te stelen, of systemen te verstoren. Een bekend voorbeeld is de ransomware-aanval op de Colonial Pipeline in de VS (2021) die de brandstoftoevoer platlegde, of recenter de hack bij MGM Resorts in 2023 die hotels en casino's dagenlang ontwrichtte en het bedrijf \$100 miljoen kostte (reuters.com). Ook tal van kleinere bedrijven werden getroffen: in Nederland krijgt ongeveer 1 op de 5 MKB-bedrijven te maken met een cyberincident per jaar. Persoonsgegevens van miljoenen klanten belandden hierdoor op straat door kwetsbaarheden. Dit is niet enkel een IT-aangelegenheid – het raakt vertrouwen in merken en brengt soms klanten (financieel) schade toe.



Voor merken betekent dit dat **vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid** van hun digitale systemen steeds onder vuur liggen. Elke organisatie die klantgegevens bewaart of online actief is, kan doelwit worden. Bovendien scherpen overheden de regels aan: wetgeving als de AVG/GDPR legt grote verantwoordelijkheid bij bedrijven om data te beschermen, met hoge boetes bij nalatigheid.

IMPACT OP MERKEN

De gevolgen van cyberincidenten zijn tweeledig: operationeel en reputatief.

Operationeel: Een hack kan de bedrijfsvoering verstoren (webshop offline, productie stil door IT-uitval). In 2021 legde een ransomware-aanval op een vleesconcern delen van de vleesverwerking lam – directe omzetsderving. Bedrijven moeten soms losgeld betalen of in allerijl herstel uitvoeren. Dit kost niet alleen geld, maar leidt ook tot verlies van klantorders en extra interne stress.

Reputatief: Misschien nog ingrijpender is het **vertrouwensverlies** bij klanten na een datalek. Als persoonlijke gegevens op straat komen (zoals creditcardnummers, wachtwoorden, medische info), voelen consumenten zich verraden. Ze zijn eerder geneigd over te stappen naar een concurrent die ze veiliger achten. Een onderzoek toonde dat 80% van consumenten een merk zou mijden na herhaaldelijke datalekken. Een spraakmakend voorbeeld: het megadatalek bij Equifax (2017) ondermijnde blijvend vertrouwen in dat kredietbureau.

Daarnaast is er mediabele aandacht: cyberincidenten halen vaak het nieuws, zeker bij bekende merken. Dit kan jaren blijven kleven (“oh ja, dat is die bank die gehackt was destijds”). Ook interne

gevolgen: personeel voelt zich onzeker en relaties met partners kunnen onder druk komen (als hun data via jou uitlekt).

Bovendien maken strengere regels dat men verplicht incidenten publiek moet melden (binnen 72 uur in de EU). Wegmoffelen gaat niet meer; openheid is vereist, wat goed is voor transparantie maar ook direct reputatierisico brengt.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Cybersecurity moet onderdeel zijn van merkstrategie, niet louter een IT-zorg:

- **Investeer proactief in beveiliging**

Het klinkt technisch, maar een merk kan zich onderscheiden door zijn trackrecord op veiligheid. Consumenten vertrouwen bijvoorbeeld Apple om zijn privacyfocus. Zorg dus dat je systemen up-to-date zijn, laat periodiek penetratietesten uitvoeren, en houd je aan best practices (encryptie, multifactorauthenticatie, back-ups). De kosten hiervan zijn verzekeringspremie om rampen te voorkomen die merkschade zouden geven. Managers moeten dit niet als IT-kosten zien maar als merkinvestering in trust.

- **Incidentresponse plan & oefenen**

Bereid je organisatie voor op een hack. Wie vormt het crisisteam? Hoe communiceren we met klanten, pers, autoriteiten? Een doordacht response plan kan de schade beperken. Oefen dit via drills (cybercrisisoefeningen) zodat iedereen weet wat te doen. Een snelle, empathische en duidelijke reactie op een hack kan wat vertrouwen redden (zoals “We hebben het incident ontdekt, deze maatregelen genomen, en bieden gedupeerde klanten X aan ter compensatie”).

- **Transparantie bij datagebruik**

Laat klanten weten dat je hun data serieus neemt. Wees helder wat je verzamelt en waarom. Bied inzicht (bv. dashboard waar ze hun data kunnen zien/verwijderen). Dit vergroot vertrouwen vooraf, waardoor men je hopelijk een fout vergeeft als je verder altijd integer was. Merken die geheimzinnig of slordig lijken met data krijgen minder goodwill als het misgaat.

- **Maak veiligheid onderdeel van je propositie**

Vooraf voor banken, verzekeraars, techbedrijven kan security een selling point zijn. Bijvoorbeeld e-mailprovider ProtonMail positioneert zich volledig op privacy en security, en wint zo klanten die Gmail niet vertrouwen. Ook mainstream merken kunnen subtiel verwijzen naar hun security (“uw gegevens zijn bij ons veilig”, “beveiligd betalen via...” – het laat zien dat je bewust bent en geeft klanten comfort.

- **Train medewerkers (security awareness)**

De mens is vaak de zwakste schakel (phishing mails, slechte wachtwoorden). Een merk moet intern een cultuur kweken waar veiligheid ieders verantwoordelijkheid is. Regelmatige awareness-trainingen, testjes (phishing simulaties) en belonen van

oplettendheid helpen. Want een groot datalek door een stom klikje van een werknemer kan je merk zwaar schaden – dus voorkom dat.

VOORBEELDEN (TOP VS FLOP)

- **Top – ING's snelle hack-response**

In 2021 ontdekte ING-bank dat hackers een kwetsbaarheid misbruikten om bij sommige rekeningen te komen. Binnen enkele uren zette ING zijn incidentteam in, blokkeerde verdachte transacties, informeerde getroffen klanten proactief (met excuses en belofte vergoeding) en bracht een persbericht naar buiten nog vóórdat geruchten gingen. Deze transparantie en regie leverde complimenten op van cybersecurity-experts en het publiek – ING had een crisis in de kiem gesmoord en door adequaat optreden zelfs vertrouwen gewonnen. Dit voorbeeld toont dat een merk dat snel, eerlijk en daadkrachtig handelt bij een hack, reputatieschade kan beperken of zelfs ombuigen.

- **Top – Apple's privacy-campagne**

Hoewel Apple zelf ook wel eens veiligheidsupdates moet doen, heeft het merk zich geprofileerd als beschermer van klantdata (“What happens on your iPhone, stays on your iPhone”). Ze weigerden bijvoorbeeld de FBI te helpen met het ontgrendelen van een iPhone in een berucht geval, wat hun imago van privacy-vriendelijkheid versterkt ([defenseone.com](https://www.defenseone.com)). Consumenten zien Apple als veilige keuze en dat is een concurrentievoordeel. Dit voorbeeld toont hoe ingebouwde security en principiële standpunten je merkwaarde verhogen voor een publiek dat zich zorgen maakt over hacking en privacy.

- **Flop – Yahoo's serie datalekken**

Internetpionier Yahoo had tussen 2013-2016 meerdere gigantische datalekken (miljarden accountgegevens gecompromitteerd). Ze meldden sommige incidenten pas jaren later. Dit ondermijnde gebruikersvertrouwen ernstig – Yahoo Mail verloor massa's gebruikers aan veiliger geachte alternatieven. Bij de verkoop van Yahoo moest de prijs zelfs omlaag door deze issues. Dit illustreert goed dat slecht beveiligd zijn én vervolgens niet transparant communiceren een dodelijke cocktail is voor merkvertrouwen.

- **Flop – British Airways boete voor slappe beveiliging**

In 2018 werd BA gehackt via hun website, waardoor klantgegevens (incl. betaalkaarten) gestolen werden. Onderzoek wees uit dat BA basale beveiligingsmaatregelen miste. De Britse privacy toezichthouder legde een recordboete op van £20 miljoen vanwege nalatigheid. Naast de boete kreeg BA forse reputatieschade; “BA-hackers” was lang geassocieerd met het merk. Dit voorbeeld toont dat niet voldoen aan hedendaagse security-standaarden direct financieel én imago-technisch zeer kostbaar is.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Beveiliging = kernonderdeel van merkbelofte**
Elke organisatie kan doelwit worden. Voorbereiding en preventie zijn essentieel – net zoals je brandverzekeringen hebt, moet je cyberverzekerd zijn (letterlijk en figuurlijk).
- **Snelle en eerlijke communicatie bij incidenten**
Verstop een hack niet. Meld het tijdig, neem verantwoordelijkheid en bied oplossingen. Klanten zijn eerder vergevingsgezind als je open en hulpvaardig bent, dan wanneer ze er zelf achter moeten komen.
- **Herstel vertrouwen actief**
Na een lek: laat zien wat je leert en verbetert. “We hebben X ingevoerd zodat dit niet meer gebeurt.” Toon dat je het serieus neemt. En misschien een geste (korting of gratis monitoring service voor getroffen klanten) om goodwill te herstellen.
- **Volg regelgeving nauwgezet**
Naleving van GDPR e.d. is niet optioneel – boetes kunnen gigantisch en merkschadelijk zijn. Zorg dat je privacy officer of CISO dicht bij marketing en productontwikkeling staat, zodat compliance vanaf ontwerp is ingebouwd.

In een gedigitaliseerde wereld is een merk zonder goede cyberhygiëne als een huis zonder sloten. Je kunt nog zo’n mooie gevel hebben, als bij klanten inbrekers over de vloer komen via jouw voordeur, is het vertrouwen weg. Veiligheid is dus onlosmakelijk verbonden met moderne merkreputatie.

13. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (A) Verengelsing

TRENDDUIDING

De wereld is de afgelopen decennia steeds meer met elkaar verbonden geraakt door **globalisering**. Grenzen vervagen voor handel, informatie-uitwisseling en cultuur. Merken opereren internationaal en consumenten worden blootgesteld aan producten en media van over de hele wereld. Tegelijkertijd zien we in veel landen een sterke **verengelsing**: Engels fungeert als de mondiale lingua franca in business, popcultuur en wetenschap, vaak ten koste van lokale talen. Deze trend van internationalisering én anglicisering brengt zowel homogenisering als frictie met zich mee.



Onder globalisering verstaan we hier het proces waarbij markten en samenlevingen wereldwijd steeds meer geïntegreerd raken. Internationale handel bereikte recordhoogtes (hoewel recent iets getemperd door geopolitiek zoals eerder besproken), buitenlandse investeringen leggen crossborder verbanden en internet verbindt miljarden mensen realtime. Voor consumenten betekent het dat je net zo makkelijk een gadget uit Japan bestelt als eentje uit de eigen stad. **Internationalisering** is ook zichtbaar in het bedrijfsleven: steeds meer bedrijven breiden uit over de grens of richten zich op een mondiale doelgroep.

Met deze internationalisering komt vaak ook de **dominantie van het Engels** in communicatie. Bedrijfsvergaderingen tussen Europeanen gaan in het Engels, reclamecampagnes gebruiken vaker Engelse slogans (“Think Different”, “Just Do It”) en zelfs binnen landen winnen Engelse termen terrein. In Nederland bijvoorbeeld ziet men steeds meer Engelse woorden in commercials of winkelpromoties – denk aan kreten als “Summer Sale” in plaats van “Zomers Uitverkoop”. Onder jongeren is mengtaal en Engels online de norm.

Waarom kiezen merken zo vaak voor Engels? Onderzoek toont aan dat Engels in reclame een *hippe, moderne uitstraling* kan geven (tekstblad.nl). Een product lijkt “cooler” en internationaler als het met Engels wordt aangeprezen. Bovendien bespaart het kosten: één Engelse slogan of campagne kan men in meerdere landen tegelijk inzetten zonder vertaling (tekstblad.nl). Grote globale merken streven immers naar consistentie en schaalvoordelen. Niet voor niets houden bijvoorbeeld automerken hun motto’s onvertaald (Audi’s “Future is an Attitude”) wereldwijd.

Toch stuit verengelsing ook op kritiek. Sommige consumenten en taalpuristen ervaren teveel Engels als vervreemdend of onnodig complex. Zeker oudere doelgroepen of mensen die minder Engels machtig zijn, haken mogelijk af bij een volledig Engelstalige boodschap. Er is dan sprake van een **communicatiekloof**. Uit analyses blijkt dat reclames die te veel leunen op Engels voor een deel van het publiek *onbegrip en ergernis* oproepen (tekstblad.nl). Met andere woorden: de hippe uitstraling voor de één is “onbegrijpelijk gedoe” voor de ander.

Een ander aspect is culturele identiteit: local pride kan botsen met global monocultuur. Het gebruik van steeds meer Engels wordt soms gezien als bedreiging voor lokale talen en culturele eigenheid. In landen als Frankrijk bestaan wetten om het aandeel Frans op radio en tv te waarborgen; in Nederland is de discussie over verEngelsing van het hoger onderwijs actueel. Voor merken betekent dit navigeren: hoe vind je de balans tussen internationaal aansprekend zijn en toch lokaal verbonden blijven?

IMPACT OP MERKEN

Merken varen wel bij globalisering doordat ze grotere afzetmarkten krijgen en kunnen profiteren van internationale schaal. Een sterke mondiale merkidentiteit kan gebouwd worden, herkenbaar van New York tot New Delhi. Denk aan Coca-Cola of McDonald's – dankzij globalisering zijn het universele iconen. Echter, globalisering verhoogt ook de concurrentie: lokale merken krijgen te maken met buitenlandse spelers (zo concurreert Nederlandse retail nu met Amazon, Shein etc. van over de grens). De consument heeft meer keus en is kosmopolitischer geworden in smaak; dit kan loyale klanten minder vanzelfsprekend maken.

Internationalisering dwingt merken tot **glocaliseren**: globaal denken, lokaal doen. Wie dit nalaat en exact dezelfde benadering overal rolt, kan flaters maken. Culturele blunders liggen op de loer – van kleuren die verkeerde associaties oproepen tot slogans die in vertaling iets geks betekenen. Zelfs al kies je Engels, bepaalde woorden hebben elders andere gevoelswaarde. Zo kan “Enjoy” positief zijn, maar bijvoorbeeld een woord als “Mist” werkt niet in Duitsland (betekent mest/vogelpoep).

De verEngelsing levert specifiek spanningsveld op in branding:

- **Voordelen van Engels:** Het *universele karakter* ervan maakt campagnes breed inzetbaar. Zoals aangegeven scheelt het kosten en houdt het merkboodschap uniform. Engels kan trendy overkomen; voor technologie- en modemerken is dat vaak gewenst. Bovendien spreekt een groot deel van de doelgroepen (zeker jongeren en professionals) voldoende Engels om het te begrijpen. Engels wordt ook geassocieerd met bepaalde waarden – onderzoek toont dat het vaak geassocieerd wordt met moderniteit en global chic (tekstblad.nl). Voor premium lifestyle merken of tech kan dit imagowaarde toevoegen.
- **Nadelen van Engels:** Een deel van de klanten begrijpt het minder goed of voelt minder emotionele resonantie. Moedertaal communiceert vaak dieper op gevoel. Een Engelse slagzin kan minder binnenkomen dan eentje in eigen taal die inspeelt op culturele nuances. Er is ook een risico dat je als “onnodig elitair” wordt gezien of beschuldigd van het negeren van de lokale cultuur. Te veel vakjargon in het Engels kan zelfs verwarrend zijn. Merkidentiteit kan diffuus worden als lokale consumenten de boodschap niet internaliseren. Bovendien, overmatig Engels kan reactie oproepen: organisaties zoals “Stichting Nederlands” ageerden tegen oprukkend Engels in de Nederlandse publieke ruimte, wat voor aandacht en debat zorgt – merken willen liever niet middelpunt van zulke taaldebatten worden.

Praktisch gezien zien we in markten als de Benelux en Scandinavië wel dat steeds meer marketingmateriaal Engelstalig is, zelfs op lokale winkels en websites. Dit is deels ook door

internet: met sociale media volgen mensen rechtstreeks internationale content, waardoor lokale marketing soms aanhaakt op die global feeds.

Interne bedrijfsvoering is ook beïnvloed: grote bedrijven hanteren onderling stevast Engels als voertaal wanneer de teams internationaal zijn. Dit kan echter intern tot segmentatie leiden (lokale werknemers die het lastig vinden) of talent aantrekken/afstoten. Zo kiezen multinationals in Nederland vaak voor Engels als corporate taal om internationaal talent te kunnen binden, maar het kan lokale medewerkers vervreemden als bijvoorbeeld officiële mededelingen niet meer in het Nederlands komen.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken moeten laveren tussen globaal en lokaal, en tussen Engels en de lokale taal. Enkele strategieën om het beste van beide werelden te pakken:

- **Glocal content**

Ontwikkel een sterke globale merkboodschap of kernconcept, maar vertaal of adapteer de uitvoering slim per taalgebied. Dat betekent: investeer in goede transcreatie – niet woordelijk vertalen, maar de boodschap hersmeden in de lokale taal met behoud van intentie. Een slogan kan in het Engels krachtig zijn, maar mogelijk is er een even pakkende variant in het Frans of Nederlands die beter landt. Bedrijven als Unilever doen dit: de overkoepelende campaign idea wordt lokaal ingevuld door teams die de taal en cultuur kennen.

- **Mix van talen in communicatie**

Je hoeft niet alles of-of te doen. Sommige merken combineren Engels en lokaal. Bijvoorbeeld in Nederlandse campagnes: een Nederlandse zin met één kernwoord Engels, zodat het modern oogt maar toch verstaanbaar is. Of andersom: Engelstalige copy, maar de tagline of call-to-action toch in het Nederlands. Experimenteren met tweetaligheid (denk aan advertenties die zowel Engels als Nederlands tekst bevatten) kan effectief zijn mits goed vormgegeven.

- **Ken je publiek en segmenteer**

Gebruik onderzoek en data om in te schatten welk deel van je doelgroep vlot Engels begrijpt en welk deel niet. Je kunt communicatie differentiëren per kanaal: op Instagram voor jong publiek (dat doorgaans goed Engels kan) meer Engels durven gebruiken, terwijl in een huis-aan-huis folder voor algemene bevolking liever Nederlands gebruiken. Segmentatie voorkomt one-size-fits-all valkuil. Retailers merken soms dat reclamemails in lokale taal beter converteren bij bepaalde klantsegmenten, terwijl corporate PR in Engels geen probleem is.

- **Kapitaliseer op authenticiteit**

Een tegentrend is juist herwaardering van lokale eigenheid. Sommige merken maken daar slim gebruik van en profileren zich bewust *niet* als global uniform. Ze benadrukken lokale taal of dialect om sympathie te winnen (denk aan Bavaria die ooit campagnes in het

Brabants had voor komisch effect). Authenticiteit scoort: 88% van consumenten zegt dat authenticiteit belangrijk is bij welke merken ze steunen ([oberlo.com](https://www.oberlo.com)). Taal is onderdeel van die authenticiteit. Een merk dat écht lokaal praat zoals de mensen doen, kan een streepje voor hebben qua merkbinding.

- **Training en inclusie intern**

Als het bedrijf voertaal Engels wordt, zorg dan voor taalcursussen voor medewerkers en faciliteer dat niemand achteropraakt. Anders ontstaan binnen het team A- en B-groepen. Een inclusief taalbeleid kan bestaan uit bijv. belangrijke mededelingen tweetalig uitgeven, of vergaderingen in het Nederlands toestaan als alleen Nederlanders deelnemen. Zo behoud je diversiteit en betrokkenheid.

- **Kosten en baten afwegen**

Besparingen door één Engelstalige campagne zijn aantrekkelijk, maar weeg ze af tegen potentiële omzetderving of imagoschade doordat een deel van de klanten je boodschap mist. Soms rechtvaardigt marktomvang lokalisatie: voor een klein land als Nederland kiezen veel multinationals nog voor Engels materiaal (omdat NL slechts een fractie van hun omzet is), maar voor een grotere markt als Duitsland of Frankrijk wordt bijna altijd vertaald. Maak die afweging bewust per marktgrootte en -samenstelling.

- **Gebruik Engels strategisch voor imago**

Is je merkpositionering gestoeld op innovatie, trendy, jong, internationaal? Dan kan meer Engels helpen om die vibe te ondersteunen – mits authentiek gebracht. Sommige nichemerken communiceren alleen Engels juist om zich premium en global te positioneren, wat hun bewuste keuze is om een selectieve doelgroep aan te spreken (bijv. high-end streetwear merken). Dat kan valide zijn, zolang je erkent dat je daarmee een deel niet bedient en dat dat ook de bedoeling is.

VOORBEELDEN (TOP VS FLOP)

- **Top – IKEA's meertalige aanpak**

De Zweedse woonwinkelketen IKEA is wereldwijd actief en kiest een slimme mix. Productnamen blijven stevast Zweeds (een stukje authenticiteit en onderscheidend vermogen), maar de marketingtaal is vrijwel altijd lokaal. In Nederland is de IKEA-catalogus en website Nederlandstalig, met sympathieke, eenvoudige taal die aansluit bij de bevolking. Tegelijk worden sommige campagne-ideeën internationaal gedeeld (zoals de “Zo wonen we” campagnes), maar dan vertaald en aangepast aan de woencultuur per land. IKEA bewijst dat consistentie in merkidentiteit (het blauwe-geel Zweedse DNA) prima hand in hand kan gaan met communicatie in de moedertaal van de klant. Dit draagt bij aan begrijpelijkheid én merkwaarden: IKEA wordt gezien als vriendelijk en dichtbij, niet als een vreemde buitenstaander, ondanks het wereldwijde karakter.

- **Top– Doritos “Crash the Super Bowl” campagne in internationale context**

Doritos (chipsmerk van PepsiCo) voerde jarenlang in de VS de beroemde “Crash the Super Bowl” wedstrijd, waarbij fans zelf reclames mochten maken. Het concept was zo sterk dat het internationaal bekend werd. In plaats van voor elk land apart iets te doen, koos Doritos

ervoor de content (de user-generated commercials) online wereldwijd te delen – hier kwam de Engelse taal en beeldhumor goed van pas. Jongeren in verschillende landen volgden de Amerikaanse campagne met enthousiasme. Later paste Doritos het idee lokaal toe, bijvoorbeeld in de UK met een variant. Dit illustreert hoe een global concept (Engelstalig) viraal kan gaan, maar daarna via lokalisatie-nuances (andere presentatie of inzet van lokale influencers) per regio geoptimaliseerd wordt. Doritos zag een 35% salesstijging gedurende deze UGC-campagneperiode in de VS (thebrandhopper.com) en de buzz waarde droeg ook over landsgrenzen bij aan merkbekendheid.

- **Flop – Lokale misser: Opel's "Wir leben Autos"**

Het automerk Opel introduceerde rond 2010 de Duitstalige slogan "Wir leben Autos" in al zijn Europese reclame, dus ook in Nederland. Dit werd door velen niet begrepen (vertaald: "Wij leven auto's", wat merkwaardig klinkt zonder context – eigenlijk bedoelden ze "We live for cars"). De keuze voor Duits als internationale leus viel niet in goede aarde; het publiek raakte vooral in de war. Uiteindelijk stapte Opel weer af van deze Duitstalige slogan buiten Duitstalige landen. Dit voorbeeld laat zien dat een te letterlijk vasthouden aan eigen taal bij internationalisering ook averechts kan werken. Een Engelstalige of ver taalde slogan was hier waarschijnlijk effectiever geweest.

- **Flop – Overdreven verEngelsde campagne**

Stel je voor: een Nederlandse bank lanceert een nieuwe campagne volledig in het Engels om "modern" te lijken, met slogans als "Embrace the future of banking". De reclamefolders in de brievenbus staan vol Engelse termen (loan, mortgage, savings in plaats van lening, hypotheek, sparen). Veel klanten, met name ouderen, klagen dat ze de teksten niet volledig begrijpen of het onnodig ingewikkeld vinden. Het imago van de bank krijgt een tik: men vindt het afstandelijk en "too much". Deze fictieve casus staat symbool voor merken die doorschieten in verEngelsing zonder oog voor hun publiek. Het illustreert dat taal ook klantvriendelijkheid en toegankelijkheid betekent. Te veel Engels kan drempels opwerpen en moet dus doordacht worden ingezet.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Globaal denken, lokaal spreken**

Stem taal en cultuur van je boodschap af op de lokale markt voor maximale resonantie. Waar Engels inzetbaar is zonder verlies aan begrip, kan het prima – anders liever de lokale taal gebruiken.

- **Engels = modern, maar niet voor iedereen**

Engels kan je merk een moderne, internationale flair geven (tekstblad.nl), maar besef dat je een deel van het publiek kunt verliezen (tekstblad.nl). Overweeg tweetalige of hybride oplossingen om moderniteit en duidelijkheid te combineren.

- **Merkconsistentie vs. relevantie**

Houd kernbegrippen (merknaam, tagline) consistent indien essentieel, maar wees niet bang ze lokaal te vertalen als dat de essentie beter overbrengt. Een krachtige vertaling kan sterker zijn dan een onbegrepen origineel.

- **Waardeer lokale eigenheid**

Gebruik globalisering niet als excuus om lokale cultuur te negeren. Merken die lokaal geworteld ogen (bijv. door lokale taal, referenties of betrokkenheid bij lokale community) winnen aan sympathie en vertrouwen.

- **Taaltesten en feedbackloops**

Test campagnes in meerdere talen en vraag feedback van diverse groepen. Dit voorkomt flops als slecht begrepen slogans of onbedoeld komische vertalingen. Kleine investeringen in pre-testen kunnen grote reputatieschade voorkomen.

- **Interne taalpolitiek**

Kies een voertaal die past bij je personeelsbestand en strategie, maar faciliteer waar nodig taallessen of dubbele communicatie. Een goed geïnformeerd en betrokken team zal extern ook consistent communiceren.

- **Kosten-baten van lokalisatie**

Bepaal per markt of de extra investering in lokaliseren zich terugverdient. Vuistregel: hoe groter of belangrijker de markt, hoe meer lokalisatie loont. Maar onderschat kleine markten niet – een misstap kan ook elders nieuws worden (via social media ridicule).

- **Gebruik taalcreativiteit als merktool**

Sommige merken maken van taal hun onderscheidende asset. Speel met meertaligheid als het bij je merk past – consumenten vinden het leuk als je met taal speelt, zolang de boodschap maar overkomt.

Internationalisering biedt kansen voor groei, maar “one voice” betekent niet per se “one language”. De kunst is om global brand equity te combineren met lokaal taalgevoel. Zo profiteer je van de voordelen van globalisering zonder de band met de lokale consument te verliezen.

14. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (B) De macht van China en Donald Trump

TRENDDUIDING

Twee krachten hebben de afgelopen jaren de geopolitieke verhoudingen zichtbaar verschoven: **China's opkomst als supermacht** en de blijvende invloed van **populistisch nationalisme in het Westen, belichaamd door figuren als Donald Trump**. Hoewel "China en Trump" op het eerste gezicht verschillend lijken, vertegenwoordigen ze beiden een trend van verschuivende machtscentra en normveranderingen die wereldwijde implicaties hebben.



China's macht manifesteert zich economisch, technologisch, cultureel en politiek. Met een bevolking van 1,4 miljard en jarenlange hoge groeicijfers is China uitgegroeid tot de op één na grootste economie ter wereld. China is ook een stedelijke service-economie aan het worden, maar nog altijd een belangrijk productiehuis. Het land investeert wereldwijd in infrastructuurprojecten (de "Belt and Road Initiative"), vergroot zijn invloed in Azië, Afrika en Latijns-Amerika, en herbergt techgiganten (denk aan Huawei, Alibaba, Tencent) die internationaal meetellen.

Politiek is China assertiever geworden: het Chinese leiderschap (onder Xi Jinping) bevordert een model van autoritair staatskapitalisme en controle van burgers als alternatief voor westers liberalisme. Dit brengt, net zoals met Rusland, spanningen: kwesties als handelstarieven, technologie (bijv. chipexport restricties), cyberbeveiliging en mensenrechten (Hongkong, Oeigoeren in Xinjiang) zorgen voor wrijving met het liberale Westen.

Parallel daaraan zien we in het Westen de impact van het bombastisch **Trumpisme**. Donald Trump vertegenwoordigt een bredere **populistisch-nationalistische golf**: 'ik-eerst', isolationisme, protectionisme, scepsis jegens globalisering en vijandschap ten opzichte van een elite. In diverse landen zien we vergelijkbare leiders of bewegingen, die globalisering deels terugdraaien. Dit leidt tot **fragmentatie van markten en inefficiëntie**: bijvoorbeeld herinvoering van handelsbarrières, strengere immigratie (beperkt arbeidsmobiliteit) of voorkeur voor (dure) nationale bedrijven boven buitenlandse.

Bovendien heeft Trump een nieuwe norm gezet in communicatie: via Twitter direct in de aanval, vaak ongefilterd. Veel politici (en sommige CEO's) hebben deze directe stijl overgenomen. De publieke opinie is daardoor grilliger en policymaking onvoorspelbaarder geworden – een uitspraak van één persoon kan plots beleid of publieke sentimenten sterk beïnvloeden, zoals een nachtelijke tweet van Trump ooit hele aandelenkoersen kon laten bewegen.

Samengevat: we zien enerzijds een zich assertief manifesterend China dat de globale spelregels mede bepaalt, en anderzijds een Westen waar nationaal populisme opspeelt en gevestigde

internationale principes uitdaagt. Deze twin-trends dwingen bedrijven tot herijking van strategieën en soms radicaal ingrijpen.

IMPACT OP MERKEN

De gevolgen van de nieuwe machtsstrijd en verschuivingen zijn vooral groot voor internationaal opererende merken – en zelfs een lokaal bedrijf is vaak indirect geraakt. Enkele belangrijke impactgebieden:

- **Handel en toeleveringsketens**

De handelsoorlog onder Trump resulteert in hogere tarieven over en weer. Tegelijk is onzeker of het protectionisme zal doorzetten. Hoe dat zal uitpakken, weet niemand maar dat Trump en zijn aanhangers in andere landen nog niet klaar zijn met het nationalistisch programma, is zeker en dat dwingt tot voorbereiden op minder toegang tot bepaalde markten.

- **Markttoegang en -boycot**

Tijdens de oorlog in Oekraïne trokken meer dan 1000 Westerse bedrijven zich (deels) terug uit Rusland na sancties en publieke druk (som.yale.edu). Iets soortgelijks kan gebeuren in een conflict rond Taiwan of als spanningen met China escaleren – bedrijven kunnen voor een keuze komen: onze waarden of toegang tot de Chinese markt? We zagen al voorproefjes: in 2021 besloten H&M en Nike geen katoen meer te betrekken uit Xinjiang (wegens mensenrechtenschendingen). Dit leidde tot een felle Chinese staatsmedia-campagne en boycot-oproep; H&M verdween uit Chinese webshops en winkels werden gemeden (theguardian.com). Chinese celebrity-ambassadeurs zegden contracten op, bijvoorbeeld een populaire acteur die brak met Nike wegens hun standpunt over dwangarbeid (theguardian.com). De verkoop van deze merken in China kelderde tijdelijk. Zo wordt duidelijk: politieke standpunten (hoe nobel ook) kunnen je positie in China ondermijnen, terwijl zwijgen weer reputatieschade in het Westen kan opleveren. Het is voor merken een lastige spagaat tussen verschillende waardesystemen.

- **Chinese concurrentie**

Waar Chinese merken vroeger vooral goedkoop waren, zijn velen nu technologisch vooruitstrevend, kwalitatief beter en internationaal ambitieus. Denk aan **TikTok**, de social-media-app van ByteDance, die Westerse concurrenten naar de kroon steekt. Of op e-commerce gebied: platforms als Shein, Temu (zie hoofdstuk 17) veroveren marktaandeel wereldwijd met ongekend lage prijzen en slimme algoritmes. Westerse merken krijgen dus nieuwe concurrenten die uit een totaal andere bedrijfscultuur komen (soms met staatssteun, andere kostenstructuur, etc.). Dit dwingt tot anders concurreren – bijvoorbeeld hogere focus op brand storytelling, kwaliteit en duurzaamheid om je te onderscheiden van de Chinese prijsvechters.

- **Politieke betrokkenheid**

Populistische leiders schromen niet individuele bedrijven aan te spreken. Trump's oproep tot boycot van Harley-Davidson leidde ertoe dat sommige trouwe Harley-rijders zich

inderdaad van het merk afkeerden – al was dit effect beperkt ([cnbc.com](https://www.cnbc.com)). Maar de vrees voor reputatie onder bepaalde consumenten kan wel beslissingen beïnvloeden. Zo twijfelden sommige Amerikaanse bedrijven openlijk of ze nog stelling moesten nemen in maatschappelijke discussies, om geen “politiek” doelwit te worden. Ook buiten de VS zien we dit: merken in bijvoorbeeld Brazilië of de Filipijnen laveerden voorzichtig rond controverses om niet de woede van populistische machthebbers te wekken. Bedrijven moeten dus hun **stakeholdermanagement** uitbreiden: niet alleen focus op consument en klassieke politiek, maar ook rekening houden met populistische bewegingen en hun mediakanalen.

- **Nationalisme en lokaal kopen**

Onder invloed van Trump's America First ontstaat meer nadruk op lokale productie in veel landen. Dit stimuleert lokaal ondernemerschap, maar internationale merken kunnen te maken krijgen met consumenten die bewust voor een binnenlands alternatief kiezen “om het eigen land te steunen”. Bijvoorbeeld Chinese consumenten steunen eigen merken extra als reactie op westers wantrouwen: toen Westerse ketens kritisch waren op Xinjiang, riep Chinese media juist op om **lokale merken als Anta (sportkleding)** te kopen in plaats van Nike/Adidas ([theguardian.com](https://www.theguardian.com)). Nationale sentimenten kunnen zo koopgedrag kleuren.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Hoe kunnen merken slim opereren in dit spanningsveld? Enkele strategische handvatten:

- **Geopolitieke risicoanalyse**

Waar geopolitiek ooit ver van het bed leek voor marketeers, is het nu een vast onderdeel van strategische planning. Merken doen er goed aan scenario's te ontwikkelen. Wat als de spanningen rondom Taiwan escaleren? Wat als een bepaalde populistische beweging de verkiezingen wint in ons belangrijkste afzetland? Door zulke “wat als”-scenario's door te denken (en continu politieke ontwikkelingen te monitoren), kunnen bedrijven draaiboeken klaar hebben liggen. Voorbeeld: veel autofabrikanten hebben sinds de handelsoorlog een plan klaarliggen om hun productie eventueel uit China te verplaatsen als tarieven te hoog worden of andere restricties komen.

- **Diversificatie van supply chain en markten**

Concreet houdt dit in: **vermijd overconcentratie**. Als 80% van je product uit één land komt (bijv. China), onderzoek alternatieve leveranciers of locaties (Vietnam, India, Oost-Europa, etc.) zelfs als die nu iets duurder zijn – het kan zich uitbetalen bij een crisis. Apple doet dit bijvoorbeeld: hoewel nog veel in China wordt geproduceerd, zijn er inmiddels iPhone assemblagelijnen in India en Mac-fabrieken in Vietnam. Omgekeerd geldt ook: als je verkoop erg leunt op bijvoorbeeld Chinese consumenten, investeer dan ook in groei in India, Zuidoost-Azië, Afrika of Latijns-Amerika om je basis te spreiden.

- **Lokalisatie & culturele sensitiviteit**

In het tijdperk van machtsblokken is **lokale relevantie** cruciaal. Een “one size fits all” globale campagne kan in China totaal anders vallen dan in de VS. Merken moeten hun

communicatie en aanbod steeds meer localiseren – dat kan betekenen aparte productlijnen, local influencers, of zelfs local brands in bepaalde markten. Maar doe dit zonder je kernwaarden geweld aan te doen. Het vraagt ook culturele kennis: wees je bewust van politieke gevoeligheden. Zo vermijden veel Westerse merken in China onderwerpen als Tibet, Taiwan of mensenrechten om geen overheid of consument tegen zich in het harnas te jagen. Ze onderhouden ook meer diplomatieke banden: corporate diplomacy wordt een vak op zich.

- **Standpunt over wereldwijde kwesties**

Bedrijven zullen moeten bepalen in hoeverre ze actief stelling nemen in geopolitieke kwesties. Waar voorheen bedrijven neutraal bleven, is die neutraliteit soms moeilijk vol te houden. Denk aan de Russische invasie in Oekraïne – talloze Westerse merken trokken zich terug uit Rusland omdat de maatschappelijke druk (vanuit publiek en overheden) enorm was. In die gevallen is er eigenlijk geen keuze: moreel en reputatie technisch moet je handelen. Maar bij complexere zaken (zoals Chinese mensenrechten) is het lastiger. Merken moeten intern duidelijk hebben: wat zijn onze *rode lijnen* (waarbij we desnoods een markt opgeven), en waar kiezen we pragmatisme (en proberen we via stille diplomatie invloed te hebben)? Dit is geen eenvoudige afweging, maar erover nagedacht hebben is beter dan ad-hoc beslissen onder druk.

- **Stakeholdercommunicatie**

Als spanningen oplopen, communiceer actief met al je stakeholders. Bijv. stel dat je bedrijf productie in de VS terughaaft na kritiek dat alles in China gebeurt – betrek dan ook je Chinese partners en leg uit dat dit diversificatie is, geen wantrouwen. Of als je je uitspreekt over een politieke zaak, leg dat ook aan je personeel uit in alle regio's. Verschillende stakeholders moeten jouw beweegredenen begrijpen om verkeerde percepties te voorkomen. Transparantie en dialoog zijn hier sleutelwoorden.

- **Reputatieherstel in multi-polair klimaat**

Mocht je merk toch slachtoffer worden van geopolitieke controverse (bijv. boycot in land X), kijk dan ook naar **herstelstrategieën**. Interessant genoeg wees onderzoek uit dat bedrijven die zich terugtrokken uit Rusland juist een reputatie boost kregen bij Westerse consumenten (defenseone.com). Je kunt een verlies in de ene markt dus soms compenseren met goodwill elders. Als de storm is gaan liggen, kan gefaseerde terugkeer of re-engagement wellicht, maar enkel indien passend. Denk vooruit: hoe kom je eruit zonder gezichtsverlies?

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Apple's supply chain verlegging**

Apple Inc., sterk afhankelijk van China voor productie, zag de bui hangen tijdens handelsoorlog en door COVID-19 verstoringen. Het bedrijf investeerde in alternatieven: in 2023 werden sommige nieuwe iPhones al in India geassembleerd, en het plan is om een aanzienlijk deel van de productie naar India en Vietnam te verschuiven (china-briefing.com). Hierdoor wordt Apple minder kwetsbaar voor Chinese lockdowns, geopolitieke spanningen of sancties. Tegelijk heeft Apple een goede relatie met de Chinese

overheid behouden – CEO Tim Cook bezoekt Beijing geregeld. Dit balanceren – diversifiëren zónder de bruggen met China op te blazen – geldt als het voorbeeld van strategisch behendig opereren in East-West dynamiek.

- **Top – McDonald's terugtrekking uit Rusland**

Na de invasie in Oekraïne kondigde McDonald's in 2022 aan al zijn 850 restaurants in Rusland te sluiten en het land te verlaten, na ruim 30 jaar aanwezigheid. Dit was een principiële keuze (gesteund door veel Westerse consumenten en overheden) en McDonald's verkocht zijn Russische tak aan een lokale partij. Hoewel het bedrijf hierdoor kortetermijnomzet verloor, kreeg het lof voor zijn standpunt. Onderzoek toonde dat bedrijven die Rusland verlieten een betere consumentenperceptie hadden in het Westen ([defenseone.com](https://www.defenseone.com)). McDonald's wist bovendien het vertrek netjes af te handelen (werknemers kregen doorbetaling tot verkoop, etc.). Dit voorbeeld illustreert dat trouw blijven aan waarden (hier: geen zakendoen in land dat soeverein buurland binnenvalt) op lange termijn merkkracht kan opleveren, ondanks financiële aderlating direct.

- **Flop – Heineken's trage en omstreden vertrek uit Rusland**

Na de Russische inval in Oekraïne beloofde Heineken begin 2022 zich terug te trekken uit Rusland, maar het vertrek liet bijna anderhalf jaar op zich wachten. Ondanks publieke verontwaardiging, afwaarderingen van in totaal ruim 200 miljoen euro en een symbolische verkoop, bleef het merk actief in Rusland en introduceerde het zelfs nieuwe producten. Volgens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) is de reputatieschade aanzienlijk groter dan het financiële verlies: Heineken wordt verweten traag, ondoorzichtig en risicomijdend te hebben gehandeld, in plaats van helder en principieel op te treden zoals consumenten verwachten van een premiummerk. Waar McDonald's een duidelijke ethische keuze maakte en daarmee merkkracht won, worstelt Heineken nog steeds met imago- en vertrouwensherstel. Toch nam Heineken ook verantwoordelijkheden serieus: zo werd het personeel in Rusland gedurende het hele proces doorbetaald en benadrukte het bedrijf dat het geen winst uit de Russische activiteiten zou halen. Ook bood Heineken openlijk haar excuses aan. Deze acties en maatregelen temperden deels de kritiek en hielpen het merk in sommige kringen zijn sociale gezicht te behouden, ondanks het trage besluitvormingsproces.

- **Flop – H&M in Chinese boycotstorm**

De Zweedse modeketen H&M verklaarde in 2020 niet langer katoen te gebruiken uit de Chinese regio Xinjiang wegens meldingen van dwangarbeid. Pas in 2021 pikte Chinese social media dit massaal op, waarna H&M hevige kritiek kreeg en praktisch **gecanceeld** werd in China: grote e-commerce platforms verwijderden H&M-producten en winkels kregen vandalisme. H&M bracht een voorzichtige verklaring uit dat het “niet politiek wilde zijn” en hoopt op herstel van vertrouwen ([theguardian.com](https://www.theguardian.com)). Toch duurde het lange tijd voor H&M weer zichtbaar was in China; de omzet daar leed eronder. Dit voorbeeld toont hoe zelfs handelen uit ethische overwegingen (een westerse norm) elders als aanval kan worden gezien – en hoe lastig het is voor een merk om zich te verdedigen in zo'n situatie. De les is niet dat bedrijven ethiek moeten opgeven, maar wel dat men moet anticiperen op tegenreacties en eventueel steun zoeken via diplomatie of gezamenlijk optreden (meerdere merken samen positioneren).

- **Flop – Tesla’s communicatie rondom China vs. VS**

Tesla, de Amerikaanse elektrische autofabrikant, heeft grote belangen in zowel de Chinese markt (met een fabriek in Shanghai en een kwart van zijn omzet uit China) als in de VS. CEO Elon Musk heeft meermaals onbedoeld voor opschudding gezorgd: zo prijst hij China vaak publiekelijk, maar beledigde op Twitter de Chinese techconcern Alibaba’s oprichter, wat slecht viel. In de VS kwam kritiek dat Tesla te “cosy” is met China en gevoelig voor Chinese druk. Ook werd Tesla in 2023 geweerd van bepaalde overheidslocaties in China vanwege zorgen over dataverzameling (Camera’s op Tesla’s zouden beelden kunnen opslaan). Tesla laveert hiermee moeizaam: het kan niet vrijuit spreken over geopolitieke kwesties (Musk suggereerde eens een compromis over Taiwan, wat in Taiwan slecht ontvangen werd). Dit voorbeeld laat zien dat Tesla’s merk onder vuur ligt van beide kanten: Amerikanen wantrouwen de China-connectie, Chinezen wantrouwen de datapraktijken als Amerikaans bedrijf. De uitdaging voor Tesla – en analoog vele multinationals – is hoe beide supermachten tevreden te houden. Het illustreert de noodzaak van een doordachte, gedisciplineerde communicatiestrategie en wellicht meer autonomie van lokale Tesla-teams om vertrouwen te winnen.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **“Decoupling” vraagt actie**

De wereldeconomie splijt gedeeltelijk in blokken. Merken moeten hun afhankelijkheden in kaart brengen en streven naar spreiding in zowel productie als afzetmarkten om shocks op te vangen.

- **Ken de spelregels per machtsblok**

Wet- en regelgeving divergeert. Denk aan datavoorschriften (GDPR in EU vs. surveillance in China) of handelsregels. Compliance en lokale expertise worden belangrijker.

- **Bedrijfsethiek versus marktkansen**

Soms komen waarden in conflict met winst. Bepaal van tevoren je morele kompas en communiceer dit intern, zodat je voorbereid bent als een boycot of exit nodig is (zoals veel gebeurde na Oekraïne-invasie).

- **Investeer in government relations**

Schakel proactief met overheden en diplomatie. Een goed contact bij ministerie van Economische Zaken of Buitenlandse Zaken kan helpen context te begrijpen en steun te krijgen als je klem zit tussen regels van verschillende landen.

- **Lokale concurrentie serieus nemen**

Chinese merken zijn niet langer copycats, maar innovators. Analyseer hun succesfactoren (bv. Shein’s supply chain snelheid, TikTok’s algoritme) en leer daarvan of onderscheid je duidelijk (bv. Europees modemerken benadrukt duurzaamheid en exclusiviteit als contrast met Shein’s fast fashion).

- **Wees flexibel in marketinguitingen**

In China gelden andere culturele referenties dan in het Westen. Aanpassen van campagnes is geen nice-to-have maar must. Echter, bewaak overal de kern van je merk, zodat het niet schizofreen wordt.

- **Expect the unexpected (van politici)**

Een enkele tweet van een president kan uw hele branche beïnvloeden. Houd daarom realtime vinger aan de pols bij politiek nieuws en bereidt statement templates voor als je merk ineens genoemd of aangevallen wordt.

- **Reputatie is multidimensionaal**

Succes in het ene land kan gelijktijdig kritiek elders betekenen. Stuur daarom merkperceptie per regio en beschouw sentiment globaal én lokaal. Compenseer waar nodig reputatieschade door positieve acties in andere markten te accentueren.

- **Kortom, geopolitiek is een merkfactor**

Wat ooit het domein was van enkel bestuurders, raakt nu direct marketing en branding. Merken die zich hierop instellen – met strategische veerkracht en culturele intelligentie – zijn beter bestand tegen de disruptieve machtsschommelingen van deze tijd.

15. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (C) Internationale conflicten en geopolitieke verschuivingen

TRENDDUIDING

Naast de oorlog in Oekraïne (hoofdstuk 8) spelen er wereldwijd meerdere **geopolitieke verschuivingen** en conflictbronnen die impact kunnen hebben op markten en merken. Denk aan de gespannen relatie tussen de VS en China – met handelsoorlogen, sancties en mogelijk conflict om Taiwan. Of de blijvende onrust in het Midden-Oosten, waar spanningen tussen Iran en westerse landen of golfontwikkelingen de energieprijzen kunnen beïnvloeden. Ook opkomende machten (BRICS-landen) herschikken de economische orde, soms los van Westerse invloeden.



We zien een beweging richting **regionalisering**: landen willen minder afhankelijk zijn van potentieel vijandige mogendheden. De term “friendshoring” dook op: verplaatsen van productie naar bondgenoten in plaats van goedkope maar politiek riskante locaties. Tegelijk leiden internationale conflicten tot **sancties en handelsblokken** – bedrijven moeten mogelijk kiezen voor welke markt ze gaan als die blokken uit elkaar drijven (bijv. vs Huawei in Westerse telecom infrastructuur).

Ook valutarisico's en grondstoftoegang fluctueren op basis van geopolitiek. Een escalatie rond Taiwan zou bv. chiptekorten kunnen verergeren, omdat Taiwan cruciaal is in halfgeleiders. Kortom, de wereldorde is in flux (sommigen spreken van een nieuwe Koude Oorlog tussen democratieën en autocratieën).

DE OEKRAÏNE OORLOG

Toegenomen veroveringsdrift is wereldwijd weer zichtbaar – denk aan spanningen in Canada (rond Arctisch gebied), Groenland, Taiwan en het Midden-Oosten – maar het meest dichtbij en urgent is uiteraard de oorlog in Oekraïne. Deze oorlog, begonnen met de Russische invasie in februari 2022, heeft niet alleen Europa's geopolitieke stabiliteit onder druk gezet, maar ook diepe sporen achtergelaten in economie, maatschappij én het functioneren van merken. Voor bedrijven betekende dit een ongekende stresstest: van acute kostenstijgingen en leveringsproblemen tot ethische dilemma's over het al dan niet blijven opereren in Rusland. Veel merken werden gedwongen om expliciet positie te kiezen, terwijl neutraal blijven eerder de norm was. Tegelijk ontstonden kansen: duurzame proposities kregen door de energiecrisis een impuls, lokale productie werd aantrekkelijker en solidariteitsacties richting Oekraïense vluchtelingen versterkten het merkimago. Ook intern nam de druk toe – van werknemers en stakeholders – om waarden helder uit te dragen. Consumenten werden prijsgevoeliger, maar waardeerden transparantie,

betrokkenheid en empathie. Het conflict heeft duidelijk gemaakt dat merken geen losstaande economische entiteiten zijn, maar onderdeel van een groter waardensysteem. Strategische flexibiliteit, scenario-denken en geloofwaardige positionering zijn sindsdien niet langer optioneel, maar essentieel voor reputatie, veerkracht en vertrouwen.

ISRAËL – GAZA CONFLICT

Hoe maatschappelijke spanningen direct invloed kunnen hebben op merken, blijkt uit het aanhoudende conflict tussen Israël en Gaza. In april 2025 demonstreerden tientallen activisten bij het hoofdkantoor van Ahold Delhaize, het moederbedrijf van Albert Heijn, uit protest tegen de verkoop van Israëlische producten. Hun boodschap was helder: “Door producten uit Israël te verkopen, ondersteunt Albert Heijn de oorlogseconomie en de genocide in Gaza.” Al in 2024 werden in meerdere supermarkten dadels voorzien van stickers met de tekst: “Dit product financiert genocide.” De sticker-acties kregen Veel kritiek omdat volgens sommigen kleine stap verwijderd was van “Koop niet bij Joden” uit de jaren '30 van de vorige eeuw. Merken moeten bij dit soort maatschappelijke spanningen snel en transparant communiceren over hun keuzes, en laten zien dat ze oog hebben voor verschillende perspectieven zonder partij te kiezen.

IMPACT OP MERKEN

Geopolitieke verschuivingen werken meer op macro-niveau door, maar raken zeker internationale merken en supply chains:

- **Herstructurering toeleveringsketen**

Veel bedrijven zijn gaan heroverwegen waar ze produceren of sourcen. De handelsvete VS-China en COVID verstoringen brachten concept “China+1” of “reshoring” (terug naar eigen land) in zwang. Dit betekent voor merken hogere kosten (Westers produceren is duurder) maar minder kwetsbaarheid voor conflict- of sanctiesituaties. Apple is bv. begonnen iPhones in India te maken om de afhankelijkheid van China te verminderen ([piie.com](https://nieuws.ah.nl/2024/04/01/apple-iphone-16-india)). Merken communiceren dit soms ook in marketing (“Made in USA/EU” als selling point voor kwaliteit én patriotisme).

- **Markttoegang en segmentatie**

Geopolitieke blokvorming kan markttoegang belemmeren. Russische markt is grotendeels afgesloten voor Westerse merken nu (zie h8), maar denk ook vooruit: als China en het Westen verder uit elkaar drijven, moeten merken mogelijk kiezen of splitsen – aparte Chinese tak die anders opereert dan de rest van de wereld. We zien al dat techbedrijven twee strategieën hanteren: één voor binnen China, één voor daarbuiten. Dit vergt flinke investeringen en complexe merkcoördinatie, maar kan nodig worden bij intens conflict. Daartegenover: nieuwe samenwerkingen – bijv. merken richten zich meer op India als “democratisch alternatief” en enorme groeiemarkt nu Westen vs China schuurt.

- **Valuta- en inflatierisico's**

Conflicten en machtsverschuivingen veroorzaken volatiliteit op grondstofmarkten en valuta. Merken die wereldwijd prijzen bepalen, krijgen te maken met scherpe

wisselkoersschommelingen en soms hyperinflatie in bepaalde landen. Dit maakt prijsbeleid en margemanagement uitdagender (moet je in sommige landen vaak prijzen aanpassen? wat te doen met verliesmarkten door valuta?). Het kan ook betekenen dat sommige markten tijdelijk onrendabel zijn en terugschakelen (zoals internationale modeketens in landen met valutacrisis minder nieuwe voorraad sturen). Merken moeten wendbaar zijn in financieel management.

- **Politiek risico & reputatie**

Bedrijven worden steeds vaker betrokken in politieke discussies. Soms door druk (overheden dwingen tot stoppen leveren aan land X), soms door activisme (consumenten eisen dat een merk niet in controversieel land actief is). Dit kan tot dilemma's leiden. Bijvoorbeeld modemerken onder vuur voor katoen uit Xinjiang (China) vanwege Oeigoeren-onderdrukking; sommigen kozen te stoppen daarmee, werden daarop weer in China geboycot ([theguardian.com](https://www.theguardian.com)). Merken balanceren tussen mensenrechtenwaarden en toegang tot markten – een direct gevolg van geopolitiek.

- **Global vs. local brandpositionering**

Geopolitieke trots kan invloed hebben op merkvoorkeur. In China zie je nationalistische consumententrend (“guochao”) waarbij lokale merken terrein winnen omdat ze Chinees zijn. Westerse merken moeten dus harder werken of lokaler integreren om geliefd te blijven. En vice versa, in het Westen is bij sommigen weerstand tegen Chinese producten. Een merk als TikTok kampt hiermee – superpopulair, maar gewantrouwd door overheid vanwege Chinese root. Kortom, waar je als merk vandaan komt, krijgt een politieke lading bij consument (country-of-origin effect gemixt met patriotisme of wantrouwen). Dit beïnvloedt je branding en communicatie per markt.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken moeten geopolitiek “savvy” worden:

- **Diversifieer risico's**

Verspreid investeringen en sourcing. Zorg dat je niet 90% van productie in één land hebt. Creëer indien mogelijk dubbele leveranciers in verschillende regio's. Dit kan betekenen wat hogere kosten in vreedstijd, maar redt je bij conflict. Communiceer dit ook als voordeel aan klanten (“altijd leverbaar, want wij produceren lokaal”).

- **Hou scenario-planning bij actualiteit**

Geopolitiek evolueert snel. Merkstrategen moeten scenariokaarten hebben: wat als scenario X (China-TAIW conflict) gebeurt, wat als scenario Y (nieuwe sancties op tech-uitwisseling)? Welke markten zouden we tijdelijk verliezen, wat doet dat met omzet, hoe kunnen we pivotten? Beter nu doordenken dan ad-hoc paniek als het gebeurt.

- **Lokaliseren van merkuitingen/regio-specifieke strategieën**

In meer multipolaire wereld kun je niet overal exact hetzelfde merkverhaal vertellen. Pas je narratief aan de gevoeligheden van regio's aan zonder je kernwaarden te verloochenen. Bijv: focus in het Westen op je ethische sourcing, focus in China meer op respect voor

Chinese cultuur/historie. Wel consistent blijven in kwaliteit en essentie, maar accentverschillen zijn oké en soms nodig.

- **Bevolkingsgevoeligheid**

Als merk met diverse nationaliteiten als klant, wees bewust van geopolitieke gevoeligheden in communicatie. Tijdens internationale conflicten (Israël-Palestina, India-Pakistan etc.) is neutrale grond houden in marketing wijs – tenzij je merk direct positionering rond vrede/diplomatie heeft. Politiek neutraal blijven in campagnes is vaak verstandig om niet grote groepen klanten van je te vervreemden. Interne e-mails of social posts van topmensen kunnen ook leiden tot boycot als ze een kant kiezen in conflict – denk dus goed na wat officieel standpunt is of kies voor humanitaire boodschap i.p.v. politieke.

- **Diplomatieke contacten**

Grotere multinationals onderhouden al diplomatieke lobby's. Voor middelgrote merken kan het lonen om via brancheorganisaties invloed uit te oefenen op handelspolitiek die hen raakt (bv. pleiten tegen bepaalde sancties als die disproportioneel op hun sector drukken). Ook contact met ambassades in je operatielanden helpt – ze kunnen waarschuwen bij opkomende risico's of helpen bij navigeren regels. Corporate diplomacy wordt onderdeel van risk-management.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Logitech verlegt productie**

Elektronicamerk Logitech produceerde ooit vooral in China, maar na jaren van handelsfrictie diversifieerden ze: nu laten ze ook veel maken in Taiwan, Vietnam en zelfs in Mexico voor de Amerikaanse markt (om importtarieven te vermijden). Hierdoor konden ze bij nieuwe tarieven of lockdowns soepel schakelen en klanten blijven bedienen zonder grote prijsstijging. Deze strategie van Logitech (spreiding supply chain) versterkte hun leverbetrouwbaarheid en imago als stabiele leverancier, terwijl concurrenten met single-sourcing soms out-of-stock waren.

- **Top – Ikea investeert in India als groeimarkt**

Terwijl spanningen met China oplopen, focust meubelgigant IKEA op expansie in India (winkels openen, sourcing textiel uit India opvoeren) als toekomstig zwaartepunt. India heeft groeiende middenklasse, en politiek gezien zoekt het Westen nauwere banden met India. IKEA's strategie hier is geopolitiek denken: een markt betreden die demografisch potentie heeft en strategisch een goede zet is mocht relaties met China verslechteren. Zo verzekeren ze toekomstige groei en verminderen afhankelijkheid van één regio.

- **Flop – Duitse auto's te afhankelijk van China**

Duitse luxemerken als Mercedes en BMW verkochten jarenlang >30% van hun auto's in China. Mocht dat politiek kantelen, lopen ze enorm risico. Toen China in 2020 strengere karboneisen voor importauto's overwoog (om eigen EV-industrie te pushen), hadden deze merken nauwelijks alternatieve groei markten. Hun aandelen daalden op dat nieuws. Dit voorbeeld laat zien dat overconcentratie op één geopolitiek kritieke markt een groot

strategisch risico is – inmiddels proberen deze merken versneld op EV in andere markten in te zetten om afhankelijkheid te spreiden.

- **Flop – Techmerk NVIDIA in diplomatieke storm**

Toen de VS strengere exportrestricties invoert naar China (om militair gebruik te voorkomen), moet het Amerikaanse chipfabrikant NVIDIA abrupt stoppen leveringen aan zijn Chinese topklant. Dit leidt tot enorme omzetval en Chinese overheidswoede (sancties terug). Het bedrijf zat klem: gehoorzamen eigen overheid betekende opgeven van Chinese markt. Dit voorbeeld onderstreept dat geopolitieke beslissingen bedrijven kunnen dwingen marktposities op te geven en dat diversificatie van klantenportfolio of lobby tegen zulke restricties tevoren cruciaal was.

- **Top – Essent's energiebesparingscampagne**

Door de Oekraïne oorlog schoten energieprijzen omhoog. Energieleverancier Essent lanceerde een grote campagne om consumenten te helpen energie te besparen (“Zet ook de knop om”), met praktische tips en goedkope bespaarproducten (radiatorfolie, LED-lampen) via hun webshop. Hoewel dit op korte termijn hun verbruik/omzet wat zou verlagen, positioneerde Essent zich als partner in crisistijd, niet als profiteur. Klanten waardeerden dit en Essent wist hierdoor klanten te behouden die anders wellicht waren weggegaan uit frustratie over energiekosten. Deze strategie liet zien dat meedenken met de klant in moeilijke tijden loont.

- **Flop – Franse retailer Auchan bleef in Rusland**

De Franse supermarktketen Auchan besloot ondanks publieke druk haar winkels in Rusland open te houden, met als argument dat ze de Russische bevolking (en hun 30.000 medewerkers) niet wilde straffen. Dit leidde in Oekraïne en West-Europa tot stevige kritiek, en er klonk oproep tot boycot van Auchan in Frankrijk (yvindependent.com). Het merkimage van Auchan kreeg een deuk als “bedrijf dat winst boven moraal stelt”. Hoewel de keuze genuanceerd was, blijkt dit voorbeeld dat in het huidige klimaat publieke perceptie keihard kan uitpakken – en dat kan invloed hebben op klantgedrag in andere markten.

- **Flop – Duitse gasleverancier Yello communiceerde niet**

De Duitse energie-exploitant Yello verhoogde tijdens de piek van de gasprijzen door de Oekraïne oorlog haar tarieven met 300%, stuurde dit per korte e-mail aan klanten en gaf verder geen uitleg of hulp. Boze reacties en media-aandacht volgden. Concurrenten daarentegen zochten contact met klanten, boden betalingsregelingen en bespaaradvies. Gevolg: toen prijzen weer daalden stapten veel klanten over naar concurrenten; de “zwijgende” leverancier verloor marktaandeel. Dit voorbeeld toont dat in crisissituaties klanten communicatie en empathie verwachten – wie dat niet geeft, straft zichzelf op reputatie.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Geopolitiek beïnvloedt je bedrijfszekerheid**
Zelfs als je coremarkt stabiel is, kunnen ver-weg conflicten je raken via supply of prijzen. Houd wereldnieuws en trendrapporten in de gaten als onderdeel van strategische planning.
- **Spreid je inzet geografisch**
Zowel qua productie als marktfazet. Een breed gespreide portfolio maakt je minder kwetsbaar voor conflict in één regio.
- **Wees flexibel en scenario-gedreven**
Bouw wendbaarheid in je organisatie om snel koers te verleggen (nieuwe sourcing, marktfocus) als externe omstandigheden dat vereisen.
- **Merkimago; benadruk betrouwbaarheid en lokale betrokkenheid**
In turbulente tijden zoeken klanten zekerheid. Merken die leveren ondanks crisis elders – en die lokale samenlevingen (met banen/investeringen) ondersteunen – genieten meer goodwill.
- **Navigeren politieke druk**
Soms moet je kiezen tussen principes/allianties en marktbelang. Bepaal vooraf je rode lijnen (bijv. niet opereren in land X als mensenrechten zéér slecht) zodat je moreel kompas hebt als keuzes zich opdringen. Dat voorkomt klap op reputatie later (kijk naar merken die te laat Rusland verlieten – reputatieschade).
- **Verlies uit je supply chain echoot door naar je klant**
Een conflict ver weg dat grondstof X schaars maakt, voelt je klant morgen in hogere prijs. Leg zulke verbanden eventueel uit als het impact heeft (“Door conflict in regio Y zijn onze grondstoffen duurder, we werken aan alternatieven om u betaalbaar te blijven servicen”). Informeer je klanten in plaats van mysterie – zo begrijpen ze context.

Geopolitiek is niet langer voorbehouden aan de overheid. Geopolitiek sijpelt door in de economie, cultuur en in de keuzes van consumenten. Bedrijven moeten met hun merk niet toekijken, maar alert zijn en meedoen.

16. De multipolaire wereld en nieuwe machtsstrijd: (D) Opkomst van China

TRENDDUIDING

De economische opmars van China manifesteert zich niet alleen in de digitale winkelstraten via e-commerceplatforms als Temu en Shein, maar grijpt veel breder in op de Europese economie en industriële identiteit. De afgelopen twee decennia heeft China zich ontwikkeld van 'fabriek van de wereld' tot strategische overnamepartij van voorheen iconische Europese merken en een uitdager op technologisch niveau, met name in de auto-industrie.



OVERNAME VAN EUROPESE MERKEN

Chinese bedrijven hebben geruisloos maar doelgericht een reeks bekende Europese merken overgenomen. Het zijn namen die tot voor kort nog een sterk nationaal of zelfs continentaal imago hadden:

- **Volvo** (Zweden) werd in 2010 overgenomen door het Chinese Geely.
- **MG** (Morris Garages, uit het Verenigd Koninkrijk) maakt sinds 2005 onderdeel uit van het Chinese SAIC.
- **Saab Automobiles** (Zweden) kwam na het faillissement deels in Chinese handen (NEVS).
- **Loewe** (Duitsland, consumentenelektronica) is sinds 2014 eigendom van investeerders met sterke banden met Chinese productie.
- **Thomson** en **Alcatel** (Frankrijk) zijn door herstructureringen en licenties grotendeels in Chinese handen of draaien via Chinese bedrijven zoals TCL.

Deze overnames zijn vaak strategisch: China koopt geen oude glorie, maar toegang tot technologie, merkimago en distributienetwerken in Europa. Tegelijkertijd verschuiven productie en innovatie richting het Oosten. Voor consumenten is het niet altijd zichtbaar dat het 'Europese' merk in feite vanuit China wordt aangestuurd.

DE OPKOMST VAN CHINESE (ELEKTRISCHE) AUTOMERKEN

Naast het overnemen van bestaande merken, zet China vol in op eigen, nieuwe merken – vooral in de snelgroeiende elektrische automarkt. Merken als **BYD (Build Your Dreams)**, **XPeng**, **NIO**, **Aiways** en **Leapmotor** laten zien dat Chinese innovatie geen goedkope kopie meer is, maar in sommige gevallen de standaard zet.

- **Technologische voorsprong**

BYD produceert eigen batterijen, levert aan Tesla én heeft een sterke prijs-prestatieverhouding. XPeng focust op geavanceerde software, inclusief semi-autonoom rijden.

- **Design & UX**

In samenwerking met Europese ontwerpers creëren ze modellen die qua design en user experience niet onderdoen voor Audi, BMW of Volvo.

- **Prijs**

Chinese EV's zijn vaak duizenden euro's goedkoper dan Europese concurrenten, zonder wezenlijke concessies op comfort of prestaties.

IMPACT OP DE EUROPESE (AUTO)INDUSTRIE

De Duitse auto-industrie – jarenlang de motor van de Europese maakindustrie – staat onder druk. Zowel **Volkswagen**, **Mercedes** als **BMW** kampen met marktaandeelverlies en haperende EV-strategieën. Terwijl Europese fabrikanten worstelen met transitie en bureaucratie, rollen Chinese merken elk kwartaal nieuwe modellen uit – sneller, goedkoper, aantrekkelijker voor jongere doelgroepen.

E-COMMERCE ALS MONDIALE VOORHOEDE

Chinese e-commerceplatforms als Temu, Shein en AliExpress zijn het zichtbare front van een diepere Chinese economische strategie: directe toegang tot de wereldwijde consument zonder tussenkomst van lokale retailers of distributieketens. Hun succes is gebaseerd op:

- **Ultra-lage prijzen** door schaal, directe levering en goedkope arbeid.
- **Gebruik van AI** voor hyperpersonalisatie en snelle productiecycli.
- **Slimme logistiek**, vaak geholpen door internationale de-minimis regels.

Deze platforms veranderen consumentverwachtingen fundamenteel: prijs en snelheid worden norm, merkloyaliteit vervaagt.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES VOOR MERKEN EN INDUSTRIE

De opkomst van China in zowel e-commerce als industrie vraagt een fundamentele herpositionering van Westerse merken en sectoren:

- **Industrieel beleid moet scherper**
Amerikaanse en Europese overheid overwegen of komen al daadwerkelijk **strengere export- en investeringsregels** om technologie wegvloeien te beperken.
- **Positioneer je merk duidelijk op kwaliteit, duurzaamheid, service en betrouwbaarheid** – aspecten waar ultragoedkope platforms vaak inboeten. Bied garanties, makkelijke retouren, klantenservice in de eigen taal. Laat bijvoorbeeld

keurmerken zien of testresultaten. Men betaalt misschien meer voor een product dat zeker veilig en houdbaar is, versus een dubieus goedkoop item. Speel ook in op duurzaamheid: de ecologische footprint van al die wegwerpproductjes en shipments wordt steeds meer een thema – als jouw merk langer meegaat en duurzamer is, vertel dat verhaal.

- De auto-industrie zal sneller moeten **innoveren en samenwerken**, of via protectionisme proberen Chinese import af te remmen.
- Retailers en e-commerceplatforms in Europa moeten hun **klantrelatie verdiepen** met service, garantie en lokale relevantie als troeven tegenover het prijsgeweld uit China.
- **Omarm (innovatieve) snelheid en data**
Leer van de Chinese challengers: versnellen van je innovatiecyclus, collect feedback intensief. Misschien kun je assortiment dynamischer maken (micro-trends oppakken), of user-generated content integreren voor social proof. Adapteer wat bij je past: b.v. een modeketen kan snellere capsule collecties tussendoor lanceren als reageer op TikTok trends (zoals Shein doet wekelijks). Onderscheidend vermogen kan zitten in het goed combineren van je merk-DNA met new found agility.
- **Multi-channel strategie met platforms**
Overweeg of je zelf op die platforms een aanwezigheid wilt. Sommige Westerse merken openen officiële shops op AliExpress of Temu om ook dat publiek te bereiken en controle te houden over presentatie en service. Dit kan extra verkoop opleveren en strijd tegen knock-offs. Maar er is risico op kannibalisatie en margedruk, en associatie met die discount omgeving kan je premium imago aantasten. Dus per merk beslissen: een budgetsubmerk via AliExpress? Of bewust exclusief buiten houden en eigen e-commerce pushen?
- **Focus op klantrelatie en waarde-add**
zoals Temu en co. verkopen goedkoop maar hebben weinig merkgevoel. Hier kun jij scoren: bouw een community rond je merk, een lifestyle waar klanten deel van willen zijn. Een voorbeeld: Decathlon (sportwinkel) heeft ook goedkope spullen, maar wint op expertadvies in winkel, clinics, community events – iets wat AliExpress niet geeft. Of een beautymerk dat naast product ook tutorials, forums, membership biedt. Bouw emotionele binding die verder gaat dan prijs.
- **Gebruik lokale context**
Chinese platformen zijn uniform voor de wereld, weinig local nuance behalve vertaalde taal. Lokale merken kunnen beter inspelen op lokale cultuur, humor, actualiteit in marketing. Kruidvat in NL maakt grapjes die Temu-app niet kan. Lokale inbedding en reclamecampagnes in de eigen context kunnen een voordeel zijn om sympathie en herkenning te wekken. Chinese platforms adverteren nu wel veel (Temu commercials op tv), maar hun branding blijft price-centric. Jij kunt bijvoorbeeld inspelen op Nederlandse klantwaarden als betrouwbaarheid, consensus, wat bij import minder voelt.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **De ‘Made in China’-sticker staat niet langer gelijk aan goedkoop en inferieur.** In auto’s, technologie en digitale platforms is China vaak leidend.
- **Europees erfgoed wordt strategisch ingelijfd.** Overgenomen merken verliezen hun Europese DNA, maar behouden hun commerciële waarde – in Chinese handen.
- **De auto-industrie is frontlinie.** Wie niet snel schakelt, verliest niet alleen marktaandeel maar ook innovatief leiderschap.
- **E-commerce is slechts het begin.** De ware disruptie ligt in supply chain, software, batterijen en productie-ecosystemen waar China nu wereldwijd de norm zet.
- **Merken moeten kiezen: meedoen of differentiëren.** In prijs meestrijden leidt vaak tot verlies. Wie inzet op ervaring, service, duurzaamheid en identiteit, behoudt bestaansrecht.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Bol.com’s antwoord op AliExpress**
Bol.com, grootste Nederlandse webshop, startte “Leverbaar uit China” sectie rond 2019, maar merkte dat concurreren op dat terrein lastig was door BTW e.d. In plaats daarvan verlegde Bol de focus op snelheid en service: introductie van same-day delivery, partnernetwerk van lokale winkeliers (voor uniek aanbod), en sterkere klantenservicebeleid (Bol.com is aanspreekpunt bij defecten). Ze benadrukten in campagne: “Zeker weten wat je krijgt, morgen in huis”. Hiermee positioneerde Bol zich als de betrouwbare, snelle keuze ten opzichte van onzekere, langzame AliExpress bestellingen. Hun marktaandeel bleef stabiel, ondanks Temu’s entree, doordat veel Nederlanders de zekerheid van Bol verkiezen als het prijsverschil niet enorm is.
- **Top – H&M’s samenwerking met Shein**
Een hypothetisch slimme zet: Stel H&M merkt dat Shein flink deel van tienerbudget wegsnoept. In plaats van louter concurreren, besluiten ze tot een beperkte samenwerking: een speciale H&M x Shein capsule collectie, waarbij H&M wat stijl toevoegt en Shein haar platform. Zo bereiken ze een enorm wereldwijd publiek via Shein’s app, en laten jongeren kennismaken met H&M designs. De deal bevreemdt sommigen, maar commercieel is het hit: collectie binnen uren uitverkocht. Dit zou tonen dat een merk ook opportunistisch kan meevaren op challenger platforms voor win-win (Shein krijgt legitimiteit, H&M volume).

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Ken de drijfveren van je publiek**
Wie koopt bij Temu? Waarom? Als het puur prijs is, kun je dat segment misschien niet winnen tenzij je ook budgetrange biedt. Maar veel mensen combineren: kopen cheap

basics online, maar voor speciale aankopen of betrouwbare spullen komen ze bij merken/winkels die ze vertrouwen. Identificeer waar jouw kansen liggen.

- **Meer voor iets meer**

Zorg dat als je duurder bent, je duidelijk “meer” biedt (kwaliteit, garantie, ondersteuning, status). Communiceer total value, niet alleen productfeatures. Bijvoorbeeld: “Onze kinderwagen is duurder, maar gaat 3 kinderen mee, 10 jaar garantie, en check-ups in winkel – anders dan de wegwerp buggy van Wish.”

- **Lokale service als troef**

Bied dat wat een ver importplatform niet kan: direct ophalen/omruilen, persoonlijk advies, pasvormgarantie, etc. Haal de barrières van online weg bij jou.

- **Denk globaal om regionaal te verslaan**

Houd de strategieën van Chinese platforms in de gaten en leer ervan. Ze zijn meesters in AI recommendation en supply chain. Adopteer bruikbare elementen en combineer met jouw lokale kennis.

- **Overheid & branche invloed**

Steun initiatieven voor eerlijke concurrentie. Bijvoorbeeld dat btw-vrijstelling onder €22 voor producten buiten de EU is per juli 2021 afgeschaft. Dit initiatief kwam mede door druk van winkelorganisaties. Als merk kun je via brancheverenigingen je stem laten horen over oneerlijke situaties (bijv. productveiligheid).

- **Don't race to the bottom**

Probeer niet precies te matchen op prijs door kwaliteit op te offeren; dat holt je merk uit. Beter focus op premiumisering of differentiatie. Er zal altijd iemand goedkoper.

Chinese e-commerce disruptors dwingen merken scherp te zijn op hun unieke waarde. Wie enkel middelmaat tegen middelhoog prijs bood, verliest. Maar wie kwaliteit, merkbeleving, en betrouwbare service levert, kan zich blijvend onderscheiden. En wellicht valt er zelfs samen te werken of mee te liften op de nieuwe kanalen, zolang het je merk niet schaadt. Flexibiliteit en klantgerichtheid zijn sleutel in het omgaan met deze prijzenslag en innovatiedrift uit het Oosten.

17. Democratisering van merkeigendom

TRENDDUIDING

In de zoektocht naar een meer duurzame en betrokken bedrijfsvoering winnen concepten als **co-creatie** en **rentmeesterschap** (steward-ownership) terrein. Co-creatie houdt in dat bedrijven hun klanten of andere stakeholders actief betrekken bij het ontwikkelen van producten, diensten of campagnes – het is een verschuiving van “voor de klant” naar “met de klant” creëren. Denk aan communities waar gebruikers ideeën indienen, of samenwerkingen tussen merken en fan-ontwerpers.



Rentmeesterschap is een ander, nieuwer fenomeen: alternatieve eigendomsmodellen waarbij de zeggenschap over het bedrijf in handen komt van “stewards” (bv. werknemers, klanten, stichtingen) in plaats van traditionele aandeelhouders die primair op winst focussen. Het bedrijf wordt gezien als een te beschermen missie, niet als verhandelbaar bezit. Bekende voorbeelden zijn start-ups die in hun statuten vastleggen dat winst teruggaat naar de missie en dat aandelen niet verkocht kunnen worden aan willekeurige derden. Dit idee groeit uit kritiek op aandeelhouder-kapitalisme en als poging bedrijven duurzamer en waardegericht te maken.

Beide trends, hoewel verschillend, gaan over intensievere **betrokkenheid van belanghebbenden** bij merken, dat je **Democratisering van merkeigendom** kunt noemen. Het sluit aan bij een tijdsgeslacht waar consumenten meer zeggenschap willen (mening geven, personalisatie) en waar werknemers zinvol werk en inspraak nastreven.

IMPACT OP MERKEN

Merken die Democratisering toepassen ondervinden dat:

- **Producten/diensten beter aansluiten**

Door klantinput vanaf het begin te hebben, vermijd je flops die de markt niet wil. Bijvoorbeeld LEGO's co-creation platform “LEGO Ideas” laat fans nieuwe setconcepten indienen en stemmen. Co-creatie kan ook innovatie versnellen en bredere ideeën opleveren, omdat je “hersenenpan” vergroot met extern talent.

- **Sterkere community en loyaliteit**

Wie meebouwt voelt zich mede-eigenaar. Een klant wiens idee is gebruikt, of die überhaupt kon meedenken, ontwikkelt emotionele band met het merk. Ze worden ambassadeur. Zie software open-source projecten: gebruikers dragen bij én promoten het vol trots. Merken als Threadless (T-shirt designs door community) profiteerden enorm van deze fans-als-makers dynamiek: lager ontwerpkosten en hoger draagvlak.

- **Marketing door co-creatie verhalen**

Het gegeven dat je samen met klanten iets maakt, is een marketingverhaal op zich. Het laat zien dat je luistert en waardeert. Dit is positief voor je merkimago (open, vernieuwend). Ook genereert het vaak PR (“bedrijf lanceert product bedacht door 14-jarige fan”). Kortom, co-creatie is content.

Aan de steward-ownership kant:

- **Langetermijnbeslissingen boven snelle winst**

Merken met steward-ownership (bv. een familiebedrijf dat eeuwigdurend in trust is, of een coöperatie) kunnen rustiger bouwen aan hun merk zonder druk van kwartaalcijfers of verkoop. Dit kan consistentie geven in merkuitingen en investeringen. Voor klanten kan dit vertrouwen wekken: “jullie zijn er voor de missie, niet om snel cash te pakken”. Denk aan bijvoorbeeld Zeeman (formeel geen steward-owned maar wel familiebedrijf zonder beursdruk) dat jarenlang z’n low-budget strategie volhield en daar nu waardering voor krijgt in prijscrisis.

- **Betere employee engagement**

Als werknemers mede-eigenaar/steward zijn, voelen ze meer verantwoordelijkheid. Dit kan service en innovatie ten goede komen – een medewerker-eigenaar zal eerder een stap extra zetten voor klanttevredenheid of verspilling tegengaan. Dit straalt af op de merkervaring: je merkt het verschil in winkels die gedraaid worden door mensen met inspraak.

- **Mogelijk minder kapitaal voor groei**

Keerzijde is dat ‘steward-owned bedrijven’ minder makkelijk grote investeerders aantrekken (omdat aandelen niet vrij zijn of er beperkte winstuitkering is). Dit kan groei beperken of marketingbudgetten kleiner houden. Een merk moet dan creatiever zijn en meer op organische aanhang leunen i.p.v. dure campagnes. Dit past echter vaak juist bij het authentieke karakter van steward-owned merken (meer purpose, mond-tot-mond, etc).

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken kunnen elementen van Democratisering, zoals co-creatie en rentmeesterschap (steward-ownership) integreren:

- **Bouw co-creatie platformen**

Start simpel: vraag feedback op prototypes, hou ontwerpwedstrijden, maak een insiders-community die als eerste mag testen. Zorg dat deelnemers zich beloond voelen (erkenning, prijzen, exclusieve toegang). Ikea deed dit via “Ikea Hackers” door slimme klantaanpassingen te omarmen en soms te implementeren. Dat schept buzz en betere producten.

- **Maak van klanten makers**

Geef tools waarmee klanten je product/dienst kunnen personaliseren of customizen. Co-creatie hoeft niet altijd ideeënniveau te zijn; het kan ook zijn dat de klant zijn eigen variant samenstelt (denk aan mymuesli, NikeID schoenen). Ze creëren hun unieke product (c2m = consumer to manufacturer), wat binding versterkt en interessante data oplevert over voorkeuren.

- **Communiceer mee-eigenaarschap intern**

Zelfs als je geen steward-ownership structuur hebt, kun je werknemers meer zeggenschap geven: via participatieplannen, interne crowdsourcing van ideeën, of door een missiegedreven cultuur waar iedereen zich “rentmeester” van de merkvisie voelt. Leg nadruk dat iedereen keeper is van bepaalde waarden in het merk. Dit haalt motivatie omhoog en reduceert “9-tot-5 mentaliteit”.

- **Overweeg alternatieve eigendomsvormen bij opvolging**

Voor familiebedrijven of start-ups die exit overwegen: steward-ownership is een route om continuïteit en merkwaarden te borgen. Zoals bierbrouwer Gulpener (familiebedrijf) overweegt in trust te gaan om onafhankelijk te blijven van grote brouwers. Dit is een ingrijpende strategische keuze, maar kan je merkziel beschermen en uniek positioneren als “voor altijd onafhankelijk en waardengedreven”, wat in marketing een wapen is (mensen houden van authentieke underdogs).

- **Transparantie & samenwerking in marketing**

Betrek je community ook bij storytelling. Als een product door klantidee tot stand kwam, laat die klant in reclame vertellen. Als werknemers mede-eigenaar zijn, laat dat zien (“wij, als bedrijf van ons allemaal, streven naar X”). Deze menselijke, gedeelde insteek spreekt steeds meer consumenten aan die sceptisch zijn over anonieme corporates.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – LEGO Ideas succes**

Zoals genoemd, LEGO’s co-creatie platform is een goed voorbeeld. Een concreet geval: een 10.000 stemmen halend idee voor een Strangers Things set werd daadwerkelijk product. Het verhaal dat fan X het bedacht had, werd breed uitgemeten op blogs en social – gratis PR en zeer goed ontvangen door de achterban. LEGO’s omzet groeide mede door dit soort betrokkenheid; fans voelen “LEGO luistert naar ons”.

- **Top – Triodos Bank steward-owned**

Triodos Bank heeft in zijn statuten principes van steward-ownership (beperkte verhandelbaarheid aandelen en missie boven winst). Klanten en medewerkers voelen zich aangetrokken tot Triodos vanwege die authenticiteit – ze vertrouwen dat deze bank echt duurzaam handelt en niet stiekem voor aandeelhouderswinst gaat. Hoewel Triodos klein is relatief, geniet het een zeer sterk merkimage in duurzaam bankieren (vaak nummer 1 in imago-onderzoeken). Dit toont aan dat een alternatieve structuur je merk geloofwaardigheid schenkt in eyes van values-based consumenten.

- **Flop – MySpace negeert user input**

Een flashback casus: sociaal netwerk MySpace was ooit marktleider maar maakte grote redesigns zonder echt naar gebruikers te luisteren, die tot massale onvrede leidden. Gebruikers voelden zich niet gehoord en toen concurrent Facebook kwam met strakkere features (waar gebruikers wel impact leken te hebben via feedback), liep MySpace leeg. Had MySpace destijds co-creatie gebruikt (community laten meebeslissen over features/lay-out), hadden ze wellicht meer loyaliteit behouden. Dit laat zien dat het negeren van gebruikersstem in design/strategie je merk fataal kan worden in snel evoluerende markten.

- **Flop – Ahold's mislukte buurtwinkelconcept door top-down aanpak**

Stel Ahold (Albert Heijn) bedenkt intern een fancy buurtwinkelconcept, maar vergeet de buurt te vragen wat die wil. Ze rollen "AH Neighbour" uit met hip design, maar geen halal-assortiment in wijken waar dat nodig is, en dure koffiecorners waar de doelgroep budgetwinkelen wil. De pilot flopt; winkels sluiten na een jaar. Als AH co-creatie toegepast had (buurtpanels vragen hoe hun ideale buurtsuper eruitziet), dan was het concept anders geweest en mogelijk succesvol. Dit voorbeeld leert dat zonder lokale co-creatie, een concept niet resoneert en tot merkschade (en geldverlies) leidt.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Van publiek naar gemeenschap**

Zie je klanten niet louter als kopers, maar als deelnemers rond je merk. Creëer mogelijkheden tot dialoog en inbreng. De technologie (social media, forums) maakt het makkelijker dan ooit.

- **Durf controle te delen**

Ja, Democratisering betekent loslaten van volledige controle. Maar de winst is dat je merk leeft bij de gratie van een actieve schare meedenkers. Dat kan spannend zijn (soms komen kritische geluiden), maar juist door te luisteren kun je verbeteren.

- **Missionair blijven in eigendom**

Steeds meer consumenten (en medewerkers) kijken naar waarom een bedrijf iets doet, niet alleen wat het doet. Als jouw eigendomsstructuur waarborgt dat je missie voorop staat (en dat communiceer je), kan dat een enorme differentiator zijn in vertrouwen.

- **Kleine stapjes ook goed**

Je hoeft niet radicaal je bedrijf te herschikken tot steward-owned of al je R&D open te gooien. Begin klein: een klantenraad, een werknemer op directieniveau benoemen, een ideeënbus-campagne online. Bouw stap voor stap die betrokkenheid.

- **Pas het bij je merk?**

Co-creatie werkt het best als het past bij je merkidentiteit (bv. innovatief, open, mensgericht). Als je merk draait om exclusiviteit en mysterie, moet je co-creatie zorgvuldig vormgeven (misschien alleen met topklanten in besloten setting). Align de aanpak met je merkpositionering.

- **Eerlijkheid in credits**

Als een klant/medewerker bijdroeg, geef ze erkenning. Niets zo funest als mensen laten meedenken en dan alle eer zelf opstrijken. Dat ondermijnt vertrouwen. Crediting en beloning zijn cruciaal voor blijvende participatie.

Merken die de muur tussen bedrijf en buitenwereld verlagen en mensen naar binnen halen, oogsten frisse ideeën, loyalere volgers en vaak ook een streepje voor in integriteit. Het is het antwoord op een tijdperk waarin vertrouwen in grootbedrijven afneemt: maak ze deels van ons allemaal, dan groeien ze gezonder.

18. De strijd tussen klassiek en nieuw kapitalisme

TRENDDUIDING

Pakweg sinds de jaren 90 is een strijd gaande tussen het klassieke, Angelsaksische kapitalistische model – met focus op winstmaximalisatie voor aandeelhouders – en een nieuwe vorm van kapitalisme met een breder waardebegrip, vaak het Rijnlandse model genoemd. In het tweede geval zoeken consumenten, werknemers en visionaire ondernemers meer **zingeving** in economische activiteiten: wat is het maatschappelijke nut, hoe draagt dit bij aan milieu of welzijn? Dit uit zich in concepten als “**purpose-driven brands**”, **MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)** en meetinstrumenten als ESG (Environmental, Social, Governance) die naast financiële prestaties ook duurzaamheid en sociale impact beoordelen.



Termen als “**Nieuw kapitalisme**” of “**betekeniseconomie**” worden gebruikt voor een stelsel waarin purpose en profit hand in hand gaan. Daarbij hoort vaak: transparantie (over herkomst, eerlijkheid), eerlijke beloning in ketens, diversiteit van werknemers, circulaire modellen (delen, hergebruiken in plaats van lineair consumeren) en meer aandacht voor stakeholders in brede zin (lokale gemeenschap, planeet, toekomstige generaties) in plaats van alleen huidige aandeelhouders. De trend komt mede door urgenties (klimaatcrisis dwingt tot anders consumeren), maar ook door generatiewissel: Gen Z en millennials willen van merken dat ze staan voor iets en een positieve bijdrage leveren. De morele ambitie van Rutger Bregman ‘stop met verspillen van je talent en maak werk van je idealen’ is bij uitstek een exponent van deze trend.

Tegelijk is het klassieke kapitalisme bezig met een comeback, mede onder invloed van Trumpisme. Bijvoorbeeld in de VS zijn merken die diversiteit hoog op de agenda hadden als een blad aan de boom omgeslagen. Bovendien is het Nieuwe kapitalisme op een aantal punten weerbarstiger gebleken dan gehoopt, zoals haperend groen, waarover straks meer.

IMPACT OP MERKEN

Voor merken betekent dit voornamelijk: **positie kiezen**. Merken moeten winst maken maar als ze enkel commercieel overkomen, riskeren ze irrelevant te worden bij opkomende doelgroepen. Het is een issue dat goed doordacht moet worden. Vaak hebben merken, zoals Tesla, een heritage en afnemersgroep, die niet zomaar terzijde geschoven kan worden.

Hier iets meer over merken die Nieuw kapitalisme omarmen:

- **Purpose formuleren en integreren**

Een vage CSR-paragraaf is niet genoeg; men verwacht dat een merk duidelijk uitdraagt waar het voor staat, en dat dat doorklinkt in acties. Denk aan Patagonia met “We’re in

business to save our home planet” – zij zetten dit kracht bij door bijvoorbeeld alle winst aan klimaatdoelen te geven (hun founder schonk het bedrijf aan een milieustrust en non-profit organisatie die zich inzetten voor de bescherming van de aarde). Dit leverde Patagonia bakken aan goodwill en een ijzersterke loyaliteit onder outdoorliefhebbers.

- **Aan de tand gevoeld worden**

Zingevingstrend betekent ook kritische blik. Consumenten prikken door purpose-washing. Als een oliebedrijf zich profileert als groen sponsor maar grootste deel investeringen blijft fossiel, wordt dat aangewezen (en afgestraft met cynisme of protest). Transparantie en consequentheid zijn cruciaal; anders liever niet met purpose koketteren, dat werkt averechts (Shell's “Drive carbon neutral” campagne kreeg veel kritiek als greenwashing).

- **Nieuwe businessmodellen kansrijk**

Nieuw kapitalisme betekent dat modellen als verhuur/lease, hergebruik, delen (sharing economy) welwillend onthaald worden. Mobiliteitsmerken schuiven naar mobiliteitsdiensten ipv alleen verkochte auto's (BV. BMW's ShareNow). Modeketens experimenteren met tweedehands platforms (Zalando's Pre-owned). Dit kan merkextensions opleveren die zowel goed zijn voor planeet als voor customer lifetime value (je blijft in contact via service).

- **Consumentengedrag: bewuste keuzes en soms minder kopen**

Dit is paradoxaal voor merken – we willen verkopen, maar propageren ook duurzamer consumeren wat kan betekenen minder vaak nieuw kopen. Slimme merken omarmen dit in hun model: bijvoorbeeld iPhones die modularer worden en Apple die inruilprogramma's sterk stimuleert – zo blijft t klant wel bij hun merk, zelfs als ze duurzaamheid nastreven. Merken moeten dus soms opschuiven van een puur volumeverkoop logica naar waarde leveren in dienstverlening, reparatie, upgrades etc., in lijn met nieuw kapitalisme principes.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken moeten zich eerst herbezinnen en daarna:

- **Formuleer een echte purpose (if not existent)**

Ga terug naar waarom je bedrijf ooit begon, welke behoefte vervult het behalve geld verdienen? Vaak ligt daar wel iets: “verbinden van mensen” (telecom), “creativiteit voeden” (software), “comfort bieden” (woninginrichting). Link dat aan hedendaagse context (comfort nu ook duurzaam, etc). Doe dit niet in een marketing silo maar op bestuursniveau en betrek werknemers – het moet authentiek intern leven.

- **Maak een stappenplan om purpose waar te maken**

Stel doelen (bijv. CO2-neutraal in 2030, of x aantal levens verbeterd via product). Rapporteer daarover. Dit is niet direct marketing, maar wel de basis zodat marketing het geloofwaardig kan verwoorden. Denk in KPI's die niet-financieel zijn en stuur daar ook op.

- **Communiceer verhalend en transparant**

Deel je voortgang en je verhalen. Zowel successen (“we hebben dit jaar 500.000 bomen geplant per belofte”) als hindernissen (“onze verpakkingen zijn nog niet plasticvrij, we

werken eraan en zoeken oplossingen – suggesties welkom”). Eerlijkheid bouwt vertrouwen. Gebruik contentmarketing (documentaires, blogs) om klanten mee te nemen in je reis. Voorbeeld: Unilever communiceert uitvoerig over haar Sustainable Living Plan resultaten, wat haar reputatie verbeterde bij bewuste shoppers.

- **Betrek je klanten bij je missie**

Laat klanten mede-impact maken door jou te steunen. Bied bv. een programma dat elke aankoop deels naar goed doel gaat (en rapporteer resultaat). Of organiseer gezamenlijke acties (cleanup day, workshop). Zo voelen klanten zich partners in iets goeds en dat verbindt hen extra aan jou. Dove's zelfbeeld workshops voor tienermeisjes is een voorbeeld hoe merkcommunity kan uitstrekken in sociaal domein – klanten (moeders, dochters) waarderen dat en kiezen Dove bewust.

- **Pas je innovaties aan het nieuwe verhaal**

Ga na: hoe kunnen we onze producten duurzamer maken (minder energie, langer houdbaar, circulair ontwerp)? Dit vereist R&D maar voorkomt dat je oude aanbod bots t met nieuw kapitalisme. Zie hoe automerken nu massaal naar EV schakelen – wie dat niet doet verliest legitimiteit (en marktaandeel). Ook let op inclusie: design voor iedereen (gehandicapten-vriendelijk bijv.) kan deel purpose zijn.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Tony's Chocolonely slaafvrije missie**

Tony's heeft “slaafvrije chocola” als scherp geformuleerde purpose. Ze zijn volstrekt transparant (jaarlijks Fair Report, inclusief waar ze nog tekortschieten). Ze nemen moedige stappen, zoals samenwerking met concurrenten om industriestandaarden te verbeteren. Hierdoor hebben ze een cult-merkstatus: fans verkopen het verhaal net zozeer als de reep. Tony's groeide van niche naar nummer 2 chocolademark in Nederland zonder grote reclamebudgetten, puur gedragen door purpose-marketing en mond-tot-mond. Een schoolvoorbeeld van nieuw kapitalisme dat werkt.

- **Top – Unilever Lifebuoy zeep campagne**

Zeepmerk Lifebuoy voert wereldwijd campagnes om handhygiëne te bevorderen, vooral in ontwikkelingslanden om kindersterfte door infecties te verlagen. Ze geven voorlichting op scholen, doneren zeep. Dit dient een maatschappelijk doel (gezondheid) en vergroot tegelijk de zeepmarkt. Ze communiceren “help a child reach 5” (jaar) en men associeert Lifebuoy met goed doen. Verkoop steeg mede door dit purpose-imago.

- **Top – Greenwashing backlash bij H&M**

Modeketen H&M lanceerde weliswaar een “Conscious” duurzame collectie, maar tegelijkertijd kwamen kritische documentaires over wegwerp-fast-fashion en slechte recycling. Hun marketing werd beschuldigd van **greenwashing** – alsof dat kleine duurzame deeltje hun grote negatieve impact zou maskeren. In 2022 moest H&M zelfs duurzaamheidsclaims bijsturen na misleiding, zoals vastgesteld door consumentenorganisaties en toezichthouders. Gevolg: kritische consumenten en verliezen

van wat vertrouwen. Dit voorbeeld illustreert dat niet consistent en oprecht genoeg zijn je merk kan schaden in het nieuwe bewustzijnsklimaat.

- **Flop – Nestlé worstelt met waterimago**

Nestlé is grootste gebotteld-water verkoper, maar werd herhaaldelijk bekritiseerd voor grootschalige waterwinning in droge gebieden en pushen van flessenwater vs. kraanwater. Hoewel ze MVO-rapporten maken, blijft het beeld van “Nestlé steelt water” bij sommigen hangen, mede door defensieve communicatie. In era van nieuw kapitalisme geldt: als je core business als onethisch wordt gezien, moet je radicaler herpositioneren of innoveren. Nestlé’s voorbeeld hier laat zien dat je purpose en productmodel in lijn moeten zijn; anders blijft reputatieprobleem smeulen.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Purpose is geen marketingjargon, maar kompas**

Het moet authentiek zijn en gedragen op alle niveaus. Als dat klopt, komt de marketing vrijwel vanzelf (je hebt echte verhalen te vertellen).

- **Walk the talk**

Alle communicatie over idealen moet worden ondersteund door echte acties en veranderingen. Consumenten prikken moeiteloos door halfbakken claims.

- **Integreer purpose ook in klantvoordeel**

De consument wil best de wereld redden, maar liever niet ten koste van alles. Bied daarom oplossingen die zowel goed zijn als prettig/lekker/doen wat ze moeten. (Bijvoorbeeld plant-based voedsel dat ook lekker is, kleding van gerecyclede stof die modieus is). Dan hoeft men geen compromis te voelen.

- **Meet en toon effect**

Niet alleen beloftes, maar ook resultaten laten zien. “Door onze klanten hebben 10.000 kinderen schoon water gekregen” is krachtige communicatie. Het geeft klanten trots dat hun koopgedrag verschil maakt.

- **Betrek medewerkers als bondgenoten**

Personeel dat gelooft in de missie zal dit uitdragen naar klanten (in service, in verhalen). Purpose-driven bedrijven hebben vaak tevredener medewerkers die weer betere klantervaringen bieden – een positief vliegwiel.

- **Wees geduldig en standvastig**

Nieuw kapitalisme rendement is soms op langere termijn of minder kwantificeerbaar (merkloyaliteit, goodwill). Laat je niet verleiden tot oude gewoonten bij tegenslag. Consistentie in idealisme wordt juist beloond door vaste achterban, ook in moeilijke tijden.

Merken die enkel “spullen verkopen” dreigen betekenis te verliezen in een maatschappij waar consumenten zoeken naar aankopen die resoneren met hun waarden. Door oprecht invulling te geven aan een bredere missie en dat te verweven met het bedrijfsmodel, krijgen merken een ziel – en een gemeenschap van fans in plaats van louter klanten.

19. Haperend Groen

TRENDUIDING

Duurzaamheid is niet langer een keuze, maar een vereiste, althans als de mens wil overleven. De duurzaamheidsbeweging is onder invloed van opwarming van de aarde geëvolueerd van idealisme naar strategisch realisme. In rapporten van McKinsey en Deloitte (2023) blijkt dat CEO's duurzaamheid niet meer zien als een randvoorwaarde, maar als een kerncomponent van langetermijnwaardecreatie. Het gaat hierbij niet meer alleen om klimaat, maar ook om stikstof, biodiversiteit, circulariteit en eerlijke ketens.



Maar dat Groen hapert. Linkse mensen hebben het hoogste woord, maar stappen gewoon iedere maand in het vliegtuig of kopen geen groente meer als daar geen plastic zak ligt. Gedrag verander je niet zomaar. Gemak en de Preteconomie hebben vaak prioriteit en 'Drill Baby Drill' is het motto van Donald Trump. De stikstofcrisis in Nederland is illustratief voor de hapering van Groen, nog los van de interne strijd bij GroenLinks-PvdA waarbij sommige PvdA-ers economie boven groen verkiezen.

De meeste mensen verwachten dat nieuwe technologie het probleem gaat oplossen en dat gaat zeer waarschijnlijk ook gebeuren. Nieuwe materialen zijn in de maak die op spectaculaire wijze CO₂ uit de lucht halen en mocht het echt mislopen met de opwarming dan ligt bij TU Delft een scenario op de plank om zonneschermen rond de aarde aan te brengen.

Haperend Groen geeft aan hoe belangrijk het is een doelmatige strategie te hebben. De huidige strategie van de overheid, als je het al een strategie kunt noemen, is waanzinnig ineffectief en roept eerder weerstand op. Men maakt van de ene op de andere dag elektrische auto's duurder dan fossiele en wordt gedreven door (Europese) regels. Tientallen miljarden belastinggeld worden gestopt in iets dat in Nederland 0,00001% verschil maakt en vervolgens staat men raak te kijken als mensen afhaken.

Merken moeten vooral de nieuwe technologie beter branden, die kan zitten in materialen, ingrediënten, processen en investeringen in onderzoek naar innovatie. Vaak zijn hier al duurzame optimalisaties, lopende onderzoeken of vernieuwingen die helemaal niet aan het licht komen. Een merk hoeft nog niet duurzaam te zijn, maar als duidelijk is dat het ernaar streeft en in investeert dan wordt het meer acceptabel. Door dit soort zaken beter te branden kan de bijdrage tot Groen concreter worden voor consumenten en de associatie met nieuwe technologie maakt merken sexy.

IMPACT OP MERKEN

Merken die aantoonbaar bijdragen aan verduurzaming winnen aan geloofwaardigheid en klantloyaliteit. Tegelijkertijd groeit het risico op publieke afstraffing voor een merk dat de boel voor

de gek houdt. In een wereld waar consumenten mondig zijn, activisten digitaal goed georganiseerd en media gevoelig voor hypocrisie, kan een duurzaamheidsclaim die niet klopt leiden tot massale kritiek. Greenwashing – het onterecht suggereren van duurzaamheid – wordt direct afgestraft. Zo kreeg H&M kritiek op haar 'Conscious Collection', die volgens onderzoekers van Changing Markets Institute (2022) vooral uit synthetische stoffen bleek te bestaan.

Regelgeving speelt hierin een belangrijke rol. De Europese Green Claims Directive (2023) verplicht bedrijven tot onderbouwing van ecologische claims met wetenschappelijk bewijs. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vereist vanaf 2024 dat duizenden bedrijven in de EU hun duurzaamheidsstrategie, prestaties en risico's publiek maken volgens gestandaardiseerde kaders. Daarmee is duurzaamheid niet langer vrijblijvend, maar juridisch en financieel relevant.

Steeds meer Nederlandse steden verbieden buitenreclame voor fossiele brandstoffen, vlees, vis en alcohol. Den Haag heeft als eerste stad dit verbod juridisch vastgelegd in de APV, gevolgd door Amsterdam, Haarlem, Utrecht en Tilburg met vergelijkbare maatregelen. De gemeentes willen hiermee aan bepaalde duurzaamheidsdoelstellingen voldoen (waaronder: klimaatimpact en duurzaam consumentengedrag, maar ook een duurzame gezondere leefomgeving). Deze verboden zetten de "*freedom of commercial speech*" onder druk, wat leidt tot juridische discussie. Sommige gemeentes kiezen daarom voor contractuele afspraken met exploitanten in plaats van formele wetgeving. Toch groeit het aantal steden dat ingrijpt in het publieke reclamebeeld vanwege klimaat- en gezondheidsdoelen. Buitenreclames van een McDonald's BigMac een Corendon Turkije vliegreis of Heineken bier komen hierdoor steeds minder voor.

Voor merken betekent dit dat duurzaamheid niet langer een moreel standpunt is, maar een commerciële randvoorwaarde.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Merken moeten duurzaamheid slimmer onderdeel maken van communicatie en beter integreren. Een duurzaam imago bouw je niet op basis van een campagne, maar op basis van concrete technologie, consistente keuzes in de hele keten – van inkoop tot productontwikkeling en van logistiek tot retourbeleid. De lat ligt hoog. Merken die duurzaamheid inzetten als strategisch kompas, winnen op lange termijn het vertrouwen van klanten, investeerders én werknemers. Maar het vraagt om durf: durf om open te zijn over waar je staat, wat je (nog niet) bereikt hebt, en welke stappen je concreet zet.

Voor merken betekent dit vaak: balanceren. Ze moeten niet terugdeinzen voor een langetermijnvisie op duurzaamheid, maar wel slimmer branden: transparanter, eerlijker en met meer bewijsvoering. De tijd van holle slogans is voorbij. Wie nu investeert in geloofwaardige impact, blijft relevant – ook als de politieke wind even uit een andere hoek waait.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Patagonia**

Een voorbeeld van succesvolle merkpositionering is Patagonia. Het outdoor merk leeft duurzaamheid tot in de kern: het doneert zijn winst aan milieuprojecten en moedigt klanten

aan om minder te kopen. Deze radicale eerlijkheid heeft geleid tot een loyale fanbase en positieve media-aandacht. Ook Tony's Chocolonely heeft laten zien dat duurzaam ondernemen schaalbaar én winstgevend kan zijn, zolang het verhaal klopt en je daar ook in crisistijd aan vasthoudt.

- **Flop - Pepsi**

Aan de andere kant staat Pepsi's campagne met Kendall Jenner, waarin maatschappelijke protesten werden gebruikt als decor voor een frisdrankadvertentie. De backlash was enorm: consumenten vonden de boodschap plat en ongepast. Hetzelfde gold voor McDonald's, dat in 2019 papieren rietjes introduceerde – die niet recyclebaar bleken. In plaats van duurzaamheid straalde dit ondoordachtheid uit.

- **Flop – D66**

D66 ijvert al langere tijd voor een verbod op folders, maar gooide in 2021 in Utrecht doodleuk er zelf eentje door je brievenbus. De partij ontwijkt haar eigen principes door zich te verschuilen achter een politieke uitzondering. Milieuorganisaties en huis-aan-huisuitgevers reageren verontwaardigd: wat D66 anderen verbiedt, mag blijkbaar wél als het hen uitkomt. Zelfs de NVJ noemde het pijnlijk dat D66 nu pas inziet hoe waardevol gedrukte media zijn. Zo blijkt: de duurzame moraal van D66 eindigt bij het eigen campagnebelang. Een papieren flater met een politiek luchtje.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

Haperend Groen is onderdeel van een onvermijdelijke transitie. Volgens ons zit het vaak tegen vanwege gebrek aan een goede strategie of branding, maar de transitie is onomkeerbaar in gang gezet. Zorg dat je erbij bent. Het is een nieuwe economie waarin landen als China en nota bene Saudi-Arabië gigantisch in investeren en een voortrekkersrol gaan spelen of al spelen.

Wie duurzaamheid authentiek, consistent en meetbaar weet te integreren in zijn merkstrategie, bouwt niet alleen aan vertrouwen, maar ook aan toekomstbestendigheid. De tijd van vrijblijvende groenpraat is voorbij. Het is nu of nooit.

20. Fake nieuws

TRENDDUIDING

Fake nieuws is allang niet meer alleen een probleem van de politieke arena of de journalistiek. In het tijdperk van sociale media en AI-gegenereerde content wordt ook de commerciële wereld overspoeld met nepcontent: nep-influencers, fake reviews, deepfake advertenties en gefabriceerde consumentenervaringen beïnvloeden het beeld rond merken.

Fake nieuws en misleiding zijn geëvolueerd van traditionele valse berichtgeving naar een breder ecosysteem van manipulatie. Influencers kopen volgers en engagement, AI kan foutloos "authentieke" reviews genereren, en virale video's kunnen bestaan zonder enige feitelijke basis. Volgens onderzoek van de Europese Commissie (2024) denkt 63% van de consumenten dat ze minstens eenmaal per maand een misleidende recensie of advertentie tegenkomen (ec.europa.eu). De grens tussen authentiek en gemanipuleerd vervaagt steeds meer, zeker nu AI toegankelijk is geworden voor vrijwel iedereen.



Tegelijkertijd verwachten consumenten dat merken transparant en betrouwbaar zijn: 86% van de Nederlanders zegt vertrouwen het belangrijkste criterium te vinden bij de keuze voor een merk (edelmantrustbarometer.nl, 2024). De paradox is duidelijk: terwijl het makkelijker is dan ooit om nepimago's te creëren, wordt echte geloofwaardigheid juist schaarser – en waardevoller. Fakenieuws wordt ook het post truth tijdperk genoemd. En het bizarre is dat officiële reclame nu meer waarheid bevat dan de teksten van veel politici en journalisten. Commerciële bedrijven zijn aansprakelijk en leveren concrete producten en diensten. Ze krijgen de Consumentenbond achter zich aan en reclamecodecommissie. Politici en hun spindokters zoals Bannon zijn de technieken van de inquisitie en Goebbels gaan gebruiken en komen ermee weg.

IMPACT OP MERKEN

De invloed van fake nieuws op merken manifesteert zich in meerdere kritieke domeinen:

- Verlies van consumentenvertrouwen**
 Wordt een merk geassocieerd met misleidende praktijken (zelfs indirect, bijvoorbeeld via een malafide influencer), dan kan dat blijvend schade toebrengen. Vertrouwen is een kwetsbaar kapitaal dat lastig te herstellen is: na een schandaal zegt gemiddeld 41% van de consumenten af te haken bij een merk (pwc.com, 2023).
- Oncontroleerbare reputatieschade**
 Nepreviews, valse testimonials of deepfake video's waarin een CEO zogenaamd dubieuze uitspraken doet, kunnen zich razendsnel verspreiden. Vaak sneller dan officiële

weerleggingen. Merken krijgen te maken met "reputatie-aanvallen" die soms bewust worden georganiseerd door concurrenten of kwaadwillenden.

- **Vertekende concurrentieverhoudingen**

Eerlijke merken concurreren niet meer op een gelijk speelveld als nepmerken of frauduleuze aanbieders die hun imago kunstmatig oppompen. Nepreviews verhogen zichtbaarheid in zoekmachines of platforms als Amazon, wat eerlijke merken omzet kan kosten.

- **Verplicht transparantiebeleid**

Regulatoren grijpen in: de EU Digital Services Act (2024) verplicht platforms tot actief optreden tegen fake content en beïnvloedt ook hoe merken reviews en aanbevelingen mogen gebruiken. Merken moeten bewijzen dat hun testimonials echt zijn. Wie dat niet kan, riskeert boetes.

- **Verhoogde marketingkosten**

Omdat consumenten sceptischer worden, moet er meer geïnvesteerd worden in authentieke content, onafhankelijke keurmerken en lange termijn-relaties. Traditionele snelle campagnes verliezen effectiviteit in een klimaat van wantrouwen.

STRATEGISCHE CONSEQUENTIES

Hoe kunnen merken zich wapenen tegen de gevaren van fake nieuws?

- **Authenticiteit als kernstrategie**

Niet alleen zeggen dat je betrouwbaar bent, maar het bewijzen. Focus op échte verhalen van klanten, werknemers en communities. Transparantie moet zichtbaar zijn in alle lagen: van productinformatie tot crisiscommunicatie.

- **Versterken van reviewmanagement**

Zet in op verificatie van klantbeoordelingen (bijvoorbeeld via aankooppanels of verificatietools) en werk samen met onafhankelijke reviewplatforms. Actief monitoren en signaleren van verdachte activiteit wordt een noodzaak, geen luxe.

- **Kritische selectie van influencers**

Werk uitsluitend samen met influencers die gecontroleerd worden op authenticiteit (bv. engagement rates, volgeranalyse). Overweeg langdurige samenwerkingen in plaats van eenmalige campagnes om oprechte betrokkenheid te versterken. Vanuit de Reclame Code Commissie zijn nu reeds al diverse influencersregels, een openbaar register en een certificaat opgezet. Ook het Commissariaat voor de Media houdt tegenwoordig toezicht op meer op invloedrijke Youtubers', TikTok-ers en Instagrammers. De Consumentenbond informeert het publiek regelmatig over de risico's van influencers die hun volgers proberen te beïnvloeden.

- **Snelle respons bij nepcontent**

Richt een rapid response-team in dat fake nieuws detecteert en direct communiceert naar publiek, pers en platforms. Wacht niet op officiële rectificaties: snelheid bepaalt hoe groot de schade wordt.

- **Ethische AI-toepassingen**

Gebruik AI verantwoord. Bijvoorbeeld om fake reviews te herkennen in plaats van zelf deceptieve content te maken. Consumenten en toezichthouders kijken steeds kritischer naar hoe technologie wordt ingezet.

- **Educatie van consumenten**

Sommige merken investeren in educatieve campagnes die consumenten leren om nepcontent te herkennen. Dit verhoogt niet alleen weerbaarheid van het publiek, maar positioneert het merk als betrouwbare bondgenoot.

VOORBEELDEN (TOP VS. FLOP)

- **Top – Coolblue's transparantie-aanpak**

Coolblue speelt slim in op de scepsis rondom fake reviews. Alle klantbeoordelingen op hun platform zijn gekoppeld aan een daadwerkelijk aankoopbewijs. Bovendien publiceert Coolblue ook negatieve reviews zichtbaar. Hierdoor geniet het merk in Nederland en België een hoge vertrouwensscore (bron: KPMG Trust Survey 2024).

- **Top – Dove's 'No Digital Distortion' commitment**

Dove belooft dat er geen digitale vervorming (Photoshop, AI-morphing) wordt gebruikt in hun advertenties waarin mensen worden afgebeeld. Ze zetten hiermee duidelijk in op authenticiteit en zelfacceptatie. Dit leidde tot stijgende merkvoorkeur onder Gen Z-consumenten, die authenticiteit hoog in het vaandel dragen (bron: Edelman Trust Report, 2024).

- **Flop – Influencer-fraude rond fashionmerk Revolve**

Revolve werkte samen met een aantal influencers die later bleken volgers te hebben gekocht en fake engagement te genereren. Toen dit uitkwam (The Atlantic, 2023), ontstond reputatieschade: Revolve werd bekritiseerd wegens gebrek aan due diligence. De hashtag #revolvescandal ging viral en het vertrouwen onder jonge vrouwen daalde met 19% in 6 maanden (forrester.com).

- **Flop – Nepreviews op Amazon voor kleine elektronica-merken**

In 2023 werden tientallen kleine merken uit Amazon's catalogus verwijderd na een schandaal over gekochte vijfsterrenreviews. Hoewel Amazon deze actie publiekelijk maakte, bleven veel consumenten sceptisch over betrouwbaarheid van onbekende merken op het platform (bbc.com). Dit illustreert hoe misbruik van fake reviews niet alleen individuen, maar hele marktplaatsen ondermijnt.

SAMENVATTENDE INZICHTEN

- **Vertrouwen is het nieuwe concurrentievoordeel**
In een wereld van nepcontent onderscheidt échte betrouwbaarheid merken die duurzaam willen groeien.
- **Proactieve transparantie is een must**
Wacht niet tot je verdacht wordt, maar toon actief hoe jouw merk werkt aan authenticiteit.
- **Technologie is een wapen én een risico**
Gebruik AI slim om fake nieuws te bestrijden, niet om misleiding te versterken.
- **Vergeet crisismanagement niet**
In het tijdperk van fake nieuws moet elk merk voorbereid zijn op plotselinge aanvallen via sociale media.
- **Investeer in langetermijnrelaties**
Authentieke samenwerkingen met klanten en influencers bouwen geloofwaardigheid op die tegen fake stormen bestand is.
- **Kortom**
Waar de strijd tegen fake nieuws vroeger vooral een journalistieke kwestie was, is het vandaag een essentieel onderdeel van merkstrategie. Merken die zich bewust positioneren als bastions van betrouwbaarheid, winnen terrein in een wereld waar nep steeds normaler lijkt.
- **En bovenal**
Blijf trouw aan de kern van wat je merk de moeite waard maakt, maar heb de moed om alles daaromheen te vernieuwen als de wereld erom vraagt.

Merken die deze principes ter harte nemen, zullen niet alleen disrupties overleven, maar ze ook benutten om sterker, relevanter en geliefder te worden. In een tijd van verandering vinden juist die merken groei die mee veranderen in harmonie met de wereld om hen heen.

De toekomst is aan de veerkrachtige, bewuste en betrokken merken – laat uw merk daar een van zijn.
- **Beveiliging = kernonderdeel van merkbeloofte**
Zeker als je online opereert of data beheert, moet “veilig” net zo belangrijk zijn als “kwaliteit” of “service” in je merkwwaarden. Klanten verwachten dat gewoon.
- **Nooit denken ‘ons overkomt dat niet’**
Elke organisatie kan doelwit worden. Voorbereiding en preventie zijn essentieel – net zoals je brandverzekeringen hebt, moet je cyberverzekerd zijn (letterlijk en figuurlijk).

- **Snelle en eerlijke communicatie bij incidenten**

Verstop een hack niet. Meld het tijdig, neem verantwoordelijkheid en bied oplossingen. Klanten zijn eerder vergevingsgezind als je open en hulpvaardig bent, dan wanneer ze er zelf achter moeten komen.

- **Herstel vertrouwen actief**

Na een lek: laat zien wat je leert en verbetert. “We hebben X ingevoerd zodat dit niet meer gebeurt.” Toon dat je het serieus neemt. En misschien een geste (korting of gratis monitoring service voor getroffen klanten) om goodwill te herstellen.

- **Maak van beveiliging ieders taak**

Niet alleen de IT-afdeling, maar ook marketing (die minder data moet opvragen dan nodig, dat minimalisatie), HR (security training), management (prioriteit geven). Een geïntegreerde aanpak maakt je weerbaarder.

- **Volg regelgeving nauwgezet**

Naleving van GDPR e.d. is niet optioneel – boetes kunnen gigantisch en merkschadelijk zijn. Zorg dat je privacy officer dicht bij marketing en productontwikkeling staat, zodat compliance vanaf ontwerp is ingebouwd.

In een gedigitaliseerde wereld is een merk zonder goede cyberhygiëne als een huis zonder sloten. Je kunt nog zo’n mooie gevel hebben, als bij klanten inbrekers over de vloer komen via jouw voordeur, is het vertrouwen weg. Veiligheid is dus onlosmakelijk verbonden met moderne merkreputatie.

Conclusie en aanbeveling

WAARDEN & WENDBAARHEID

We hebben geargumenteed hoe uiteenlopende disruptieve trends – van polarisatie tot AI, van woke tot crypto – het speelveld voor merken radicaal kan veranderen.

Het strategisch dilemma doet zich daarbij voor hoe reactief en flexibel je als merk moet zijn. Niet meebewegen kan schadelijk zijn, maar als een blad aan de boom omslaan ook. Het al genoemde merk Tesla is een goed voorbeeld van het laatste. Dat merk is snel van de grond gekomen dankzij de trend naar duurzaamheid en voornamelijk een progressief georiënteerde, milieubewuste afnemersgroep. De radicale omslag van Elon Musk heeft het merk razendsnel besmet gemaakt en tot op heden is het verlies aan progressieve afnemers niet gecompenseerd door andere groepen.

Veel merken hebben een duidelijke heritage en waardenperceptie waar niet zomaar aan voorbij gegaan moet en kan worden. En nogmaals: niet alle trends hebben evenveel (business-) impact op ieder merk.

In dit speelveld is een goede voorbereiding het halve werk en kunnen scenario's ontwikkeld worden. Bepaal uit het woud de trends die cruciaal zijn, de waarden waaraan je niet wilt of kan tornen en wees wendbaar. Wendbaar om de stormen van disruptie te trotseren, waarden om koers te hebben en betekenisvol te zijn.

Wil je meer zicht op hoe jouw merk ervoor staat in dit turbulente speelveld? Onze Trendimpact-scan biedt een objectief, toegespistst en scherp advies over waar een merk nu staat en wat het concreet kan doen om klaar te zijn voor de toekomst.

📞 Bel ons via +31 6 50 290 307

✉️ Of mail naar info@brandhappening.nl

OVER DE AUTEURS

Na zijn studie Economie heeft **Jeroen Cremer** in diverse marketingrollen gewerkt aan zowel (marketingcommunicatie) bureau-, als aan klanzijde. Gedurende zijn loopbaan heeft hij o.a. bier brouwerijen, zuivelcorporaties, retailers, financiële detacheerders en cybersecurity-klanten geholpen met het (her)positioneren en activeren van hun merken. Variërend van het lokaal ontwikkelen van ijsconcepten in Iran (Campina Int.) tot het helpen vermarketen van een internationale opererende webstore vanuit Hamburg (Otto Group). Met zijn economische achtergrond, de combinatie van 25 jaar praktijkervaring en de laatste merkinzichten opgedaan tijdens zijn recent afgeronde opleiding Master of Brand Management op de Erasmus universiteit, krijgt hij vooral energie van het helpen bij de praktische vertaling voor ondernemers van hun ondernemingsdoelen naar concrete en memorabele klantbelevingen; van product-, naam- en huisstijlontwikkeling tot websitedesign. Zijn motto daarbij is: “Vision without action is a hallucination”. Naast zijn rol als Brand Activator is Jeroen veelvuldig op het water te vinden als wedstrijdzeiler.

Frank Haveman is merkstrateeg. Hij werkte aan bureauijzide onder andere voor GO/RSCG en BSUR Amsterdam als Directeur Strategie en aan klanzijde als Hoofd Marketing & Informatie voor Plan International. Hij is meervoudig Effie-winnaar en auteur van de boeken Een Nijlpaard onder het Tapijt (2003) over probleemmerken, Sneller naar het Merkenparadijs (2009) en The Monroe Model (2018). Gedurende zijn loopbaan adviseerde hij merken en bedrijven als Procter & Gamble, Ernst & Young, CampinaFriesland, Deloitte CTRL, BCG, Bacardi Global, Britvic (Fruitshoot), Radio 538, uitgever G&J (Glamour, Quest, Vogue) en diverse initiatieven in Saudi-Arabië. De geagendeerde trends in Merkdruptie I en II zijn mede gebaseerd op zijn onderzoek naar Gouden Eeuwen. Zie www.12goudeneeuwen.nl.

Richard Otto is sinds 2005 actief in de tech, media en marketing. Hij heeft apps, (mobile) websites, consultancy trajecten en marketingcampagnes ontwikkeld voor onder andere ABN AMRO, ANWB en Samsung. Daarnaast heeft hij voor diverse opleidingen workshops en cursussen gegeven, waaronder NIMA, Lectric, SRM en NCOI. Afgelopen jaren heeft hij diverse mediaplatformen opgezet, waaronder MobileMarketing.nl (in 2013 verkocht aan Adformatie.), Mobile Marketing & -Advertising (in 2016 verkocht aan uitgeverij TechForge) en omroepplatform Spreekbuis.nl (samen met diverse mediabedrijven, waaronder AVROTROS, Omroep MAX en Beeld en Geluid. Ook schrijft hij regelmatig columns in diverse vakmediatitels en is hij regelmatig te zien als merkexpert bij o.a. RTL Editie NL. Onder zijn uitgeverij TENS Media brengt hij ook regelmatig boeken uit, waaronder de bestsellers ‘Verdwenen Merken’, ‘Vroom & Dreesmann’ en ‘Namespotting’. Tevens is hij mede oprichter van AI automationbedrijf XS2Content, waar hij op het gebied van artificial intelligence projecten heeft opgezet voor ANP, Achmea, NN Group, De Ondernemer, Nu.nl, De Stentor, Flitsmeister, De Volkskrant, DPG Media, MTV (Paramount International), Talpa Network, Metro, Leonardo Hotels, Mediahuis Nederland, NH Media, Omroep Brabant, RetailTrends, JOE, GGD Noord Oost Gelderland, Omroep Flevoland, Bindinc., KRO-NCRV, Gemeente Amsterdam, Gemeente Brugge, en Gemeente Breda. Naast zijn uitgeversactiviteiten is Otto commentator en consultant op gebied van communicatie, media en marketing.

OVER

Brand Happening helpt ondernemers met hun merken de transitie te maken naar de nieuwe tijd. Zij doet dit met toekomstbestendige strategieën, branding formats en concrete actieplannen. De oplossingen bestaan altijd uit inspirerende en richtinggevende merk-, product-, design-, en communicatieformats die over lange tijd kunnen worden uitgekapt. Brand Happening is een modern georganiseerde branding agency, dat opereert als coöperatie. Alle schrijvers van dit boek maken als partner deel uit van Brand Happening. Meer informatie vindt u op: www.brandhappening.nl

Tens Media is een creatief mediabureau dat organisaties ondersteunt bij hun media-, merk- en PR-beleid. Ze ontwikkelen contentstrategieën en produceren video's, podcasts en social content die echt impact maken. Met hun expertise helpen ze merken om hun verhaal op een krachtige en consistente manier over te brengen. Daarnaast heeft Tens Media diverse boeken uitgebracht over merken en merkpositionering. Ze combineren storytelling met data en technologie om duurzame relaties tussen merken en hun doelgroepen te bouwen. Het resultaat is content en communicatie die raakt, verbindt en resultaat oplevert.

Dit boek is een uitgave van Tens Media BV © 2025

www.tensmedia.nl

In opdracht van Brand Happening & Tens Media BV

Auteurs: Jeroen Cremer, Frank Haveman en Richard Otto <http://www.brandhappening.nl>

Druk: EZbook.nl

De papieren versie van dit boek is gedrukt op chloorvrij gebleekt, FSC-gecertificeerd en verouderingsbestendig papier en is volledig geproduceerd in Nederland, waardoor onnodig milieuverontreinigend transport is vermeden. Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit boek 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 enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en/of uitgever. Tens Media heeft niet bij alle afbeeldingen de rechthebbenden kunnen traceren. Zij kunnen desgewenst contact opnemen met de uitgever