

Islamitische Staat: een sterk merk, met of zonder kalifaat

Vanuit het perspectief van marketing worden Islamitische Staat en de NAVO beschouwd als 'merken' waartussen mensen een keuze kunnen maken. De uiteindelijke keuze is onder meer afhankelijk van een afweging van de gemaakte beloftes. Islamitische Staat doet de belofte 'Islamitische Staat, er is geen betere', terwijl de belofte van de NAVO – tot op heden – is 'NAVO, er is geen slechtere dan Islamitische Staat'. Marketing leert dat de keuze voor de NAVO in dit geval niet voor de hand ligt vanwege de negatieve boodschap over de concurrent. Het zou beter zijn om te zeggen: 'De NAVO laat je niet in de steek'. Hoe kan countermarketing worden ingezet in de strijd tegen gewelddadige, extremistische organisaties?

*Drs. J.M.M. van Lieshout en prof. dr. R.J.M. Beeres**

Internationale coalitie in de strijd tegen IS. De dreiging die IS vormt vraagt om elke denkbare vorm van tegenstand, ook op het gebied van marketing

FOTO MCD, E. KLJUN



Niet-staatelijke terroristische organisaties teisteren de wereld keer op keer met gewelddadige aanslagen. Islamitische Staat (IS) speelt in die wereld van terreur een prominente rol. Door toedoen van een alliantie verliest IS steeds meer grondgebied en ziet het zelf uitgeroepen kalifaat kleiner en kleiner worden. Dit verlies aan grondgebied hoeft echter niet het einde van de organisatie te betekenen. Sterker nog: het is mogelijk dat IS gevaarlijker en ongrijpbaarder wordt.¹

Dreiging vraagt om tegenstand

De strijd die de terroristische organisatie levert is niet alleen een strijd van aanslagen en andere terreur. IS is te karakteriseren als een sterk merk op het internationale strijdtoneel. De dreiging die IS vormt en, naar onze mening, voorlopig zal blijven vormen, vraagt om elke denkbare vorm van tegenstand. En dat vraagt om het bezien van IS vanuit elk perspectief dat voorhanden is en kan bijdragen aan de strijd tegen deze niet-staatelijke actor. We doen dat in dit artikel door de organisatie te analyseren vanuit de klassieke marketingbenadering.

Volgens de klassieke marketingtheorie staan er vier instrumenten ter beschikking: product, prijs, plaats en promotie.² Deze P's, die samen de marketingmix vormen, dienen zodanig te worden uitgewerkt en gecombineerd dat een optimaal resultaat wordt bereikt. Optimaal betekent daarbij dat er maximaal wordt aangesloten op de wensen en behoeften van de doelgroep.

Opzet artikel

Eerst introduceren we countermarketing als niet-kinetisch, strategisch instrument om te strijden tegen gewelddadige extremistische organisaties. Marketeers van merkartikelen proberen consumenten te verleiden hun merk te kiezen. Een merk geldt daarbij als 'een naam, beeld of symbool of een combinatie daarvan, waarmee een organisatie zichzelf en haar producten herkenbaar wil maken voor de consument'.³ Vanuit deze omschrijving kunnen gewelddadige extremistische organisaties als merken worden gezien.⁴ Dergelijke organisaties hanteren stevast een logo, communiceren hun

IS positioneert zich als een duidelijk herkenbaar en succesvol merk; als een bedreiging voor iedereen met een ander geloof, andere identiteit of cultuur

boodschap op consequente wijze en doen beloftes die (in hun ogen) aansluiten op de wensen en behoeften van hun doelgroep.⁵

We gebruiken Islamitische Staat als voorbeeld omdat deze organisatie zich als een duidelijk herkenbaar en succesvol merk positioneert; als bedreiging voor alles en iedereen met een ander geloof, andere identiteit of cultuur.⁶ Meer in het bijzonder richten we ons op de marketingmix van IS om, in aanvulling op de huidige inzet van militaire instrumenten en het bestrijden van de financiering van terrorisme, ook op dit front daadkrachtig tegen hen te kunnen strijden.

Daartoe bespreken we eerst de afzonderlijke P's zoals Islamitische Staat die nu invult. Vervolgens besteden we aandacht aan de kracht van de boodschap van IS en de wijze waarop we op basis van de marketingmix van IS, strategische

* Jan van Lieshout is universitair docent en Robert Beeres is hoogleraar Defensie economie aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie. Onze dank gaat uit naar commodore prof. dr. Frans Osinga, brigade-generaal prof. dr. Paul Ducheine, prof. dr. Myriame Bollen en drs. Jacqueline Heeren-Bogers voor hun feedback en geboden hulp. Een eerdere versie van dit artikel is verschenen als hoofdstuk in *Netherlands Annual Review of Military Studies 2017* (T.M.C. Asser Press, 2017).

- 1 Zie bijvoorbeeld een interview met Efraim Inbar in *Algemeen Dagblad*, 26 juni 2017.
- 2 Verhage, B., *Grondslagen van marketing* (Groningen, Noordhoff Uitgevers, 2013) 9.
- 3 Idem, 306.
- 4 Archetti, C., Terrorism, communication and new media: explaining radicalization in the Digital Age, in *Perspectives on Terrorism* 9 (2015) (1) 50; G.S. Ligon, M. Harms & D. C. Derrick, Lethal brands: how VEOs build reputations, in *Journal of Strategic Security* 8 (2015) (1) 27.
- 5 Winkler, C.K. en Dauber, C.E., *Visual propaganda and extremism in the online environment* (Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press, Carlisle, PA, 2014) 5. Zie: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA607970>.
- 6 Winter, C., *The Virtual 'Caliphate': understanding Islamic State's propaganda strategy* (Quilliam, 2015) 6. Zie: <http://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/the-virtual-caliphate-understanding-islamic-states-propaganda-strategy-1.pdf>.



FOTO: U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE, J. HULL

Iraakse militairen vuren op posities van IS bij al-Tarab in Irak: een van de zes thema's die IS verkoopt is strijd

countermarketing kunnen vormgeven. Dat doen wij onder meer door IS tegenover een ander merk te zetten. Daarna voegen we de recente ontwikkelingen en de gevolgen daarvan toe om een actueel beeld te schetsen en te laten zien wat de recente verliezen betekenen voor het merk IS. We sluiten af met een conclusie.

De P van product

Binnen de marketingmix is het product vaak het meest zichtbare van de vier P's en laat zich het beste beschouwen als een reeks elementen die de koper iets van waarde biedt. Onder die

elementen vallen de kwaliteit, de merknaam, het imago, de service en de garantie.

Belangrijk voor succes van het product is, zoals Verhage in dit verband toevoegt, de kunst van het ontwikkelen van een sterk merk.⁷ En dat is precies wat meerdere gewelddadige extremistische organisaties doen, met Islamitische Staat als duidelijkste voorbeeld. In alle uitingen is de herkenbaarheid van de afzender duidelijk, door consistent gebruik van merknaam, logo en boodschap.⁸

Meerwaarde

Het product biedt de afnemer meerwaarde. De afnemer zal kiezen voor het product dat de beste en meeste meerwaarde geeft, in vergelijking met andere opties. De meerwaarde kan zitten in tastbare elementen (bij fysieke producten) en in niet-tastbare kenmerken van het product. De set van elementen dat gezamenlijk het product IS

⁷ Verhage, B., *Grondslagen van marketing* (Groningen, Noordhoff Uitgevers, 2013) 273.

⁸ Winkler, C.K. en Dauber, C.E., *Visual propaganda and extremism in the online environment* (Strategic Studies Institute and US Army War College Press, Carlisle, PA, 2014)

vormt, is dat wat een persoon koopt op het moment dat hij zich aansluit bij de organisatie. De aankoopbeslissing is dus uiteindelijk de keuze om aan te sluiten bij IS. Dat is meteen ook het meest fysieke onderdeel van dit product. Veel meer dan fysieke onderdelen, bestaat het product IS uit mentale elementen; denk daarbij aan merkwaarden, die bij elkaar opgeteld leiden tot het imago en de reputatie.

Imago en reputatie

Imago en reputatie spelen bij de keuze tussen merkartikelen een belangrijke rol. Imago is het geheel van betekenissen en associaties in het hoofd van de consument met betrekking tot een merk.⁹ Reputatie is het gevolg van het imago. Het beeld dat men heeft van een merk wordt gevormd door alles wat ermee in verband wordt en werd gebracht. Persoonlijke ervaringen, overtuigingen, eigen meningen en die van anderen, beeldvorming door communicatie en andere merkkuitingen: alles bij elkaar opgeteld leidt dat tot het imago dat iemand heeft van een merk.

In de merkstrategie van Islamitische Staat worden zes thema's (*narratives*) gebruikt die de belangrijkste elementen van het product omschrijven. In feite zijn dit zes beloftes die IS verkoopt. Het geheel van deze thema's vormt de kern van het merk en daarmee van het product. De zes thema's zijn: *wreedheid, genade, slachtofferschap, strijd, saamhorigheid en utopisme*.¹⁰

'Een betere wereld...'

Als we deze narratieven samenvatten, dan komt het erop neer dat het product IS voor *een betere wereld* staat. Het nieuwe lid van IS koopt deze belofte; dat is wat dit product zo aantrekkelijk maakt. Alberto Fernandez, coördinator van het Centre for Strategic Counterterrorism Communications (CSCC), vertaalt de boodschap en belofte als volgt: 'Moslims worden vermoord en Islamitische Staat is de oplossing. Er wordt een oproep gedaan voor geweld, maar ook wordt het beste in mensen: aspiraties, hoop en dromen, diepste verlangens naar identiteit, geloof en zelfactualisatie aangesproken'.¹¹



Alberto Fernandez, voormalig hoofd van het Center for Strategic Counterterrorism Communications, oordeelt dat IS een betere marketingboodschap heeft dan de coalitie

In omstandigheden waarin twijfel, armoede, uitzichtloosheid, woede, frustratie en hoop een belangrijke rol spelen is het aanbod van een betere wereld zeker het overwegen, en uiteindelijk het aanschaffen, waard.

De P van prijs

De prijs is de hoeveelheid geld die voor het product of de dienst wordt gevraagd. Een producent maakt verschillende soorten kosten om het te verkopen product op de markt te brengen. Dat doet een gewelddadige extremistische organisatie ook. Behalve organisatorische kosten die, afhankelijk van de omvang van de organisatie en de hoeveelheid werkzaamheden die ze zelf uitvoert, variëren, zijn er ook personeelskosten en inkoopkosten. Ter compensatie van die kosten wordt een consumentenprijs berekend. Deze prijs moet door de afnemer betaald worden. Bij een

9 Verhallen, T., *Psychologisch marktonderzoek*, inaugurale rede, KUB, Tilburg, 1988.

10 Onze vertaling van Winter, C., *The Virtual 'Caliphate': understanding Islamic State's propaganda strategy* (Quilliam, 2015) 9. Winter gebruikt de volgende termen: *brutality, mercy, victimhood, war, belonging* en *utopia*.

11 Onze vertaling van Cottee, S., *Why it's so hard to stop ISIS propaganda*, in *The Atlantic* (2015). Zie: <http://www.theatlantic.com/international/archive/2015/03/why-its-so-hard-to-stop-isis-propaganda/386216>.

producent van consumentenproducten wordt op die manier omzet gegenereerd, kunnen de kosten worden gedekt en kan er winst worden gemaakt.

Diensten

Dat ligt anders bij organisaties als Islamitische Staat. Iemand die het product IS wil afnemen, betaalt geen prijs die wordt uitgedrukt in geld. Maar er zal altijd iets moeten staan tegenover de kosten die de organisatie maakt. Daarom wordt betaald in diensten en/of werkzaamheden, variërend van administratief werk tot het bewapend strijden voor de organisatie.¹²

Voeg daarbij de kosten die een aanhanger maakt als hij een (zelfmoord)aanslag pleegt en we kunnen concluderen dat de prijs die uiteindelijk betaald wordt (een deel van het) eigen leven is. Een dergelijk hoge prijs wordt nergens anders gevraagd.

Desondanks sluiten zich nog steeds nieuwe leden aan bij IS. In marketingtermen hebben we het dan over prijsperceptie (in welke mate vindt een koper een prijs hoog of laag?) en prijsacceptatie (in welke mate heeft een koper de gevraagde prijs over voor het te leveren product?).¹³

Kosten-batenanalyse

Kopers maken een kosten-batenanalyse. De hoge prijs die IS vraagt wordt gerationaliseerd door de waarde van het product dat de koper voor die prijs krijgt. Dat kan in dit voorbeeld variëren van het beloofde betere leven tot een eeuwige plek in de hemel, of de belofte dat die terreurdaden leiden tot verering.¹⁴ Geen geld, wel een held. En dat maakt de prijs acceptabel voor de afnemer van IS.



FOTO U.S. AIR FORCE, C. HOOK

Door aanhoudende aanvallen van de coalitie, onder meer met Amerikaanse B-52 bommenwerpers, is de fysieke plaats waar IS zijn product kan verkopen steeds kleiner geworden

De P van plaats

Producten en diensten moeten in handen van de klant kunnen komen; ze moeten met andere woorden beschikbaar zijn. Dat is waar de P van plaats voor staat. De distributie moet zodanig zijn ingericht dat het product ook daar waar de doelgroep is, te verkrijgen is. Denk aan supermarkten als centrale plek voor veel voedingsmiddelen. Het product dat geboden wordt door gewelddadige extremistische organisaties laat zich echter moeilijk in een verpakking stoppen en distribueren naar een winkel.

In het geval van IS valt op dat er niet of nauwelijks een fysieke plaats is om het product te kopen. Voor de afnemers die ook daadwerkelijk

12 Mink, C., It's about the group, not God: social causes and cures for terrorism, in *Journal for deradicalization* 5 (2016) 69.

13 Verhage, B., *Grondslagen van marketing* (Groningen, Noordhoff Uitgevers, 2013) 541-542.

14 Zahedzadeh, G., Barraza, J.A. en Zak, P.J., Persuasive narratives and costly actions, in *Terrorism and political violence* 0 (2015) 8.



van de fysieke delen van het product Islamitische Staat gebruik willen maken, geldt dat gereisd moet worden naar de plaats van verkoop, het kalifaat. Alleen daar kan men bijvoorbeeld onderdak krijgen, als onderdeel van het tastbare aanbod.

Wijdverbreid distributienetwerk

Een groot gedeelte van het product dat IS aanbiedt kan worden verkregen via andere wegen en ver weg van de centrale markt. Aansluiten bij de organisatie kan via social media en via elders gevestigde groepen klanten. Het distributienetwerk van IS is wijdverbreid en fijnmazig; vooral door het gegeven dat het internet als communicatieplatform geen geografie kent. Je hoeft fysiek niet op een speciale plaats te zijn om er toch bij te kunnen horen.

Het begon bij de eerste groeikern, het latere kalifaat. Door eigen inspanningen, bijvoorbeeld

via digitale communicatiekanalen, groeide de organisatie via uitlopers alle richtingen op. Toename in populariteit (in marketingterminologie: marktaandeel) buiten de eerste kern leidt tot het ontstaan van meerdere nieuwe kernen die, gevoed door de aanvoerkanalen, een eigen bestaansrecht krijgen. Daar, op die nieuwe fysieke plekken, kunnen deze kleinere kernen verder groeien en vervolgens weer hun tentakels uitslaan voor verdere verspreiding en groei.

Het gaat nog verder. Door de gewapende aanpak van IS is het kalifaat wat betreft grondgebied steeds kleiner geworden. Wellicht wordt het kalifaat binnenkort zelfs vernietigd. Het verdwijnen van de moederkern hoeft echter niet te leiden tot het verdwijnen van de gehele organisatie; de jongere kernen zijn levensvatbaar genoeg en kunnen verder groeien door de aansluiting van terugkerende strijders.

Wereldwijd verkrijgbaar

Ook werkt de niet-fysieke distributie via social media nog steeds: Telegram, bijvoorbeeld, biedt Islamitische Staat een ongrijpbaar, digitaal communicatieplatform. Op deze manier – zowel digitaal als fysiek – is het product IS wereldwijd verkrijgbaar.

Aansluiten kan eenvoudig via social media en daar leeft en werft Islamitische Staat nog steeds. Op dat front is bestrijding (lees: concurrentie) moeilijk realiseerbaar: wanneer er aan de ene kant honderden Twitteraccounts worden afgesloten, maakt men aan de andere kant evenveel nieuwe accounts aan of men stapt gewoon over op een ander social medium.¹⁵

De P van promotie

Op de P van promotie wordt op dit moment zwaar ingezet. Islamitische Staat gebruikt allerlei promotiemiddelen voor meerdere doelen, met als belangrijkste: het werven van nieuwe strijders en het in stand houden van de reeds opgebouwde reputatie. IS is zeer actief op sociale media, zoals Twitter, YouTube en Facebook en berichtenplatforms als WhatsApp en Telegram.¹⁶ Niet alleen wordt Islamitische Staat door duizenden mensen gevolgd, er worden dagelijks vele berichten geplaatst op Twitter, soms zelfs meer dan 40.000 tweets per dag.¹⁷

Op dit moment zet IS de P van promotie zwaar in, ook via zogeheten 'fanboys'

Traditionele media

Daarnaast geeft Islamitische Staat met regelmaat de magazines *Dabiq* en *Rumiyah* uit, twee glossy tijdschriften die online worden verspreid.¹⁸ Ook buiten deze media verspreidt IS zijn boodschap. Sommige videoboodschappen worden verspreid via de zogeheten traditionele media, zoals tv, en er bestaat binnen de centrale organisatie een afdeling voor uitzending via de radio, *al-Bayan Radio*.¹⁹

Islamitische Staat zet ook videogames in, bijvoorbeeld met hun eigen versie van Grand Theft Auto (GTA) onder de naam *Salil al-Sawarem*.²⁰ Gezien het gebrek aan technologische mogelijkheden in veel van de onherbergzame gebieden in de landen waar IS grondgebied bezet, worden ook geprinte media ingezet, zoals flyers en posters in afgelegen dorpen.²¹

Fanboys

Bovendien heeft IS een groot netwerk van zogeheten *fanboys* die de online propaganda weer verder verspreiden. Fanboys delen berichten afkomstig van Islamitische Staat op hun persoonlijke pagina's zodat hun volgers die berichten ook zien en op hun beurt weer delen met hun volgers.²²

De kracht van de boodschap

Een merk communiceert zijn boodschap via elk medium dat daarvoor geschikt is. De boodschap wordt gebracht als een belofte, als een essentieel voordeel dat de koper of gebruiker van het product van dat merk ervaart na aanschaf. Een merk als Islamitische Staat doet hetzelfde. De belangrijkste belofte van IS laat zich omschrijven als *de perfecte staat*.²³

15 Fisher, A., Swarmcast: how Jihadist networks maintain a persistent online presence, in *Perspectives on Terrorism* 9 (2015) (3) 7.

16 Bartlett, J., Reynolds, L., *The state of the art 2015: a literature review of social media intelligence capabilities for counterterrorism* (Londen, Demos, 2015) 13.

17 Farwell, J.P., The media strategy of IS, in *Survival* 56 (2015) (6) 50.

18 De verschillende edities van *Dabiq* en *Rumiyah* zijn te downloaden via www.clarionproject.org.

19 Schmid, A.P., *Challenging the Narrative of the "Islamic State"* (The Hague, ICCT, 2015) 3.

20 Al-Rawi, A., *Video games, terrorism, and ISIS's Jihad 3.0.*, *Terrorism and political violence*, DOI: 10.1080/09546553.2016.1207633, 2016.

21 O'Callaghan, D., Prucha, N., Greene, D. e.a. 'Online social media in the Syria conflict: encompassing the extremes and the in-betweens', *Advances in Social Networks and Mining*, IEEE Xplore, 2014.

22 Cottee, S., Why it's so hard to stop IS propaganda, in *The Atlantic*, 2015.

23 Winter, C., *The Virtual 'Caliphate': understanding Islamic State's propaganda strategy* (Londen, Quilliam, 2015).



FOTO U.S. NAVAL INSTITUTE

Op basis van de hoeveelheid uitingen die IS doet, de professionaliteit in uitvoering, de eenduidigheid van de inhoud en de multimediale aanpak kan worden gezegd dat IS ook op het marketingfront een zeer sterke tegenstander is

Positieve boodschap

Voor iedere strijder die zich aansluit bij IS is deze perfecte staat bereikbaar. Het is naar eigen zeggen overigens ook de enige perfecte staat. Moslims die deze ene vorm van islam niet aanhangen, worden namelijk door IS beschouwd als afvalligen of zelfs tegenstanders.²⁴ Islamitische Staat heeft een sterke merkidentiteit opgebouwd en biedt op basis daarvan eventuele nieuwe rekruten onmiddellijke verandering in hun leven en de kans om hun leven te verbeteren op de lange termijn.²⁵

Consistent en consequent

De kracht van het merk is zo groot omdat de boodschap (en de daarbij behorende enige juiste islam) consequent en consistent wordt verspreid via elke uiting en via elk medium. Op deze manier, door consistent en consequent te communiceren, worden synergie-effecten verkregen: het totale effect van alle afzonderlijke uitingen is samen groter dan de som van de delen.²⁶

Met andere woorden: de combinatie van een positieve boodschap en de consistente uitvoering van de promotie daarvan leidt tot een merk dat

moeilijk te verslaan is. Aan de andere kant kan hier de meeste schade ontstaan, wanneer het marketinginstrument communicatie daadkrachtig wordt bestreden.²⁷

De kracht van de marketingmix van IS

Indien we de strategische marketingmix van Islamitische Staat vergelijken met die van de allianties en organisaties die tegen hen strijden, dan lijkt de marketing van Islamitische Staat de betere. Volgens Alberto Fernandez is de oorzaak daarvan dat de tegenstanders van IS niet de beschikking hebben over een even krachtige belofte, boodschap of narratief.

24 Wood, G., What IS really wants, in *The Atlantic*, 2015. Zie: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/03/what-isis-really-wants/384980/>

25 Winter, C., *The Virtual 'Caliphate': understanding Islamic State's propaganda strategy* (London, Quilliam, 2015).

26 Bartlett, J., Reynolds, L., *The state of the art 2015: a literature review of social media intelligence capabilities for counterterrorism* (Londen, Demos, 2015).

27 Gartenstein-Ross, D., *Jihad 2.0: Social Media in the Next Evolution of Terrorist Recruitment*, hearing before the Senate Committee on Homeland Security & Governmental Affairs (2015). Zie: www.defenddemocracy.org/content/uploads/documents/Gartenstein_Ross_HSGAC_Testimony_Jihad2.0.pdf.

Op basis van de hoeveelheid uitingen die IS doet, de professionaliteit in uitvoering, de eenduidigheid van de inhoud en de multimediale aanpak, kan worden gezegd dat IS ook op dit marketingfront een zeer sterke tegenstander is, die niet zomaar gesnoerd en gevloerd kan worden. Bovendien is de overkoepelende belofte (de perfecte staat) voor de doelgroep rijk aan betekenis en emotioneel affect.²⁸ Die belofte maakt de organisatie nog sterker als tegenpartij, als concurrent.

Behalve het werven van (voor)vechters, creëert Islamitische Staat ook fans onder de bereikte groep mensen: aanhangers die vaak op eigen initiatief de organisatie steunen en daardoor de reputatie verder versterken. Vele van deze fans zijn actief op het digitale front en dragen vrijwillig bij aan de verspreiding van door IS verstuurd berichten, met name via sociale media. In marketingtermen: Islamitische Staat bouwt met succes aan merktrouw.

En merktrouw is noodzakelijk om als merk te blijven bestaan.²⁹ Immers, merktrouw leidt tot terugkerende klanten die de producten van het merk blijven afnemen. Met betrekking tot Islamitische Staat betekent dit dat aanhangers, medestanders blijven en bijdragen aan het succes van het merk.

Conclusie marketingmix IS

Islamitische Staat scoort hoog op alle P's. Saillant is de score op de P van prijs. De hoge prijs, een deel of zelfs je gehele leven, levert geen daling in omzet (lees: minder succesvolle

werving van nieuwe aanhangers) op. Dat maakt IS tot een dermate sterk merk dat zelfs het eigen leven geven voor de organisatie niet te veel is. Samen met de kracht van de andere marketinginstrumenten maakt dat IS tot de tegenstander van formaat die het nu nog steeds is: een ijzersterk merk, met een 'goed product' dat men wereldwijd kan verkrijgen tegen een hoge maar voor velen een acceptabele prijs.

Naar strategische countermarketing

De enige boodschap die tot nu in het counter-offensief via sociale media werd gecommuniceerd is negatief: 'Don't do this'.³⁰ Wat er dan wél gedaan moet worden, wordt niet verteld. Daarom is de counternarratief, de boodschap en dus de communicatie minder sterk. De positieve boodschap van Islamitische Staat is sterker, wat aansluit op het algemeen aangenomen feit dat positieve reclame sterker is dan negatieve. Het communiceren van voordelen van het eigen merk leidt dus tot meer merksympathie, merktrouw en aanhangers dan het benadrukken van de nadelen van de concurrenten.³¹

Een negatieve boodschap trekt geen aanhangers

De 'Don't do this'-boodschap, en elke andere negatieve belofte, communiceren trekt geen klanten (lees: aanhangers), leidt niet tot een hoger marktaandeel, creëert geen merktrouw (lees: aanhangers blijven medestanders) en is zeker niet wervend.³² Een bericht op een van de Twitter-accounts van Islamitische Staat wordt



Het Amerikaanse ministerie van Buitenlandse Zaken stopte wegens gebrek aan respons met het Twitteraccount 'Think Again Turn Away'

28 Cottee, S., Why it's so hard to stop ISIS propaganda, in *The Atlantic* (2015).

29 Mosmans, A., *Branding* (Hoofddorp, Adformatiegroep, 2013) 45.

30 Bartlett, J., Reynolds, L., *The state of the art 2015: a literature review of social media intelligence capabilities for counterterrorism* (Londen, Demos, 2015) 23. Nance, M., *Defeating ISIS* (New York, Slayhouse Publishing, 2016) 422-423.

31 De term 'positief' betekent niet dat wij de strekking van de boodschap steunen; het is in communicatief opzicht positief want er worden goede zaken beloofd.

32 Mahadevan, P., Out-narrating the IS, in *Policy Perspectives* 3/2 (2015) 2; Cottee, S., Why it's so hard to stop ISIS propaganda, in *The Atlantic* (2015).

niet alleen door de vele volgers gelezen, het wordt door de vele fans ook nog eens verder verspreid over de hele wereld.

Gebrek aan respons

Dit staat in schril contrast met westerse activiteiten op sociale media: door een gebrek aan respons is het Amerikaanse ministerie van Defensie onlangs gestopt met het Twitter-account 'Think Again Turn Away' en de opvolger @The GEC dreigt hetzelfde lot te ondergaan, met slechts 27.000 volgers.³³

Goede countermarketing van de één leidt tot reputatieschade bij de ander. Reputatieschade leidt tot minder aanwas van nieuwe aanhangers. Minder nieuwe aanhangers leidt tot minder (belasting)inkomsten, dat leidt tot minder beschikbaar budget voor aankoop van wapens. Vervolgens kunnen er minder aanslagen worden gepleegd en neemt het aantal terreurslachtoffers af. Op deze manier kan marketing leiden tot het bestrijden van Islamitische Staat.

Westerse organisaties zoals EU, NAVO en VN, die zichzelf afficheren als opponent of concurrent van IS, bieden ondanks de goede distributie van en gunstige prijs voor het eigen aanbod, een veel minder tot de verbeelding sprekend product en merk. Op de P's van product en promotie wordt dus een gevecht verloren.

Ontwikkelen van de mix voor countermarketing

Om een effectief counteroffensief in te zetten tegen de (marketing)activiteiten van IS, zijn gepaste marketingwapens onmisbaar. Naast de P van promotie, biedt strategische marketing nog drie instrumenten om de concurrentie mee aan te gaan. Eerst en bovenal hebben de opponenten van Islamitische Staat een dringende behoefte aan een sterk merk, als onderdeel van de P van product. De NAVO is in onze ogen een merk dat gezien de aard van de organisatie (bondgenootschap), de langere (merk)historie en de recent uitgesproken betrokkenheid bij de strijd tegen IS, het meest in staat geacht mag worden om uit te groeien tot een krachtig countermerk.³⁴

Aandacht voor merkstrategie

Ondanks dat de NAVO al een bekend merk is in de markt van internationale veiligheid geeft het bondgenootschap weinig aandacht aan haar merkstrategie. Hetzelfde geldt voor haar inspanningen voor een goede merkpositionering en merkproposities. In de marketingarena laat zich dat voelen, zoals te zien is aan de veel betere positie van een merk als Islamitische Staat.

De marketingstrategie van de NAVO zou zich moeten richten op het neerzetten van de NAVO als sterk merk in de wereld van vrede en veiligheid, waarbij gewerkt wordt aan het niet-aansluiten bij Islamitische Staat van burgers, maar te blijven bij de gezamenlijke veiligheid die inherent is aan de keuze om zich niet aan te sluiten bij IS. Een individu kan zich niet aansluiten bij of lid worden van de NAVO. Wel kan hij of zij er voor kiezen om zich niet aan te sluiten bij Islamitische Staat. En dat kan de NAVO, als het merk voor internationale veiligheid, stimuleren: niet kiezen voor terreur is kiezen voor de NAVO.

Met betrekking tot de P van promotie, beperkt de NAVO zich tot het voorzien in informatie en in projecten over communicatie op zich, zoals uitgevoerd door het strategische communicatie centrum (StratComCoe); een algehele merkstrategie of marketingaanpak komt echter niet voor in haar projecten.³⁵ En dat terwijl IS zwaar inzet op zijn merkpositionering, wat IS met alle voordelen die voortkomen uit die positionering, beloftes en narratieven, veel verder brengt dan alleen het gebruik van een logo.

Nietszeggend merk

De NAVO is op dit moment als merk redelijk nietszeggend en zal daardoor onder het mondiale publiek niet of nauwelijks tot leven komen. Laat staan dat de NAVO als merk aantrekkelijk en verleidelijk genoeg is om

33 Zie Twitter, @theGEC, Global Engagement; Nance, M., 2016, 4 22.

34 NATO 2016, paragraaf 7; NATO 2017, persbericht van 24-05-2017, via http://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_144081.htm?selectedLocale=en.

35 Zie www.stratcomcoe.org.



Secretaris-generaal Jens Stoltenberg van de NAVO geeft een interview tijdens een bezoek aan Basmaya, Irak: de alliantie moet haar boodschap positief formuleren en beloftes meer kracht geven

mensen bij zich te houden, in plaats van zich aan te sluiten bij haar tegenstanders. Zoals eerder gezegd, kunnen individuen geen lid worden van de NAVO, dat kunnen alleen landen. Maar dan nog zou de alliantie er goed aan doen zich een sterke merkidentiteit aan te meten, met een duidelijke boodschap en betekenis, die leidt tot een aantrekkelijk merk en merkvoorkeur.

De NAVO anno nu presenteert zich uitdrukkelijk niet als een merk en zal het daarom moeilijk hebben in de strijd tegen een sterk merk als Islamitische Staat.

Om de NAVO als merk sterker te maken is het noodzakelijk dat ze haar boodschap en beloftes meer kracht geeft. Daarnaast heeft de NAVO, als

product en in termen van verkrijgbaarheid, behoefte aan een prijsstelling die wordt beschouwd als beter dan die van de concurrentie. Wanneer aspirant-afnemers producten met elkaar vergelijken, zijn zij gevoelig voor prijsvoordeel en zal het product met de voordeligste prijs (of: de laagste kosten) de voorkeur krijgen. Hoewel de prijs van de NAVO alleszins redelijk te noemen is, wordt de prijs van Islamitische Staat als beter gezien en geaccepteerd.³⁶ Dat moet dus veranderen.

De distributie van het product NAVO is, evenals bij Islamitische Staat, prima. Concurrentie op deze P van de marketingmix biedt weinig tot geen mogelijkheden, behalve dan dat er winst behaald kan worden door het blokkeren van de distributienetwerken van IS op sociale media.

Recente ontwikkelingen

Islamitische Staat heeft de laatste maanden forse verliezen geleden. Zeker als het gaat om grondgebied. Het resultaat is dat het kalifaat veel kleiner is geworden en bovendien geografisch zeer is verdeeld. Ook de organisatie op zich lijkt gedecimeerd door de huidige verliezen. Dit alles raakt de uitvoering van de marketingstrategie en de strategie zelf.

De P's van plaats en promotie hebben het behoorlijk te verduren gehad. Door het verlies aan grondgebied is de verkrijgbaarheid van het product IS fors afgenomen. Tegelijkertijd is door het verhinderen van communicatie via meerdere sociale media, de digitale distributie van IS verteruggedrongen. Het laatstgenoemde verlies van communicatiemiddelen heeft ook schade toegebracht aan de P van promotie. Twitter en WhatsApp worden niet meer centraal ingezet als communicatiekanalen.³⁷ Onlangs heeft IS zelf het gebruik van sociale media verboden voor het verspreiden van boodschappen.³⁸ De P van promotie wordt dus veel minder actief ingezet dan eerst.

De P van prijs is niet veranderd. Je leven of een deel daarvan is nog steeds datgene wat betaald moet worden om aanhanger te worden. De P van

36 De prijs die we betalen voor het NAVO-lidmaatschap kan worden uitgedrukt als defensie-uitgaven per hoofd van de bevolking. De prijs die elke Nederlander betaalt voor het NAVO-lidmaatschap wordt voor 2017 op 623 dollar (koopkracht 2010) geschat. Daar kan je leven niet tegenop. Zie voor de ontwikkeling van de prijs voor het NAVO-lidmaatschap van Nederland en de overige NAVO-landen: Tabel 5 van Defence Expenditures of NATO Countries (10), www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_06/20170629_170629-pr2017-111-en.pdf.

37 Fisher, A., Swarmcast: how Jihadist networks maintain a persistent online presence, *Perspectives on Terrorism* 9 (2015) (3) 7.

38 Rohmsen, G.J., IS verbiedt strijders nog langer gebruik te maken van sociale media, *Trouw*, 2017, zie <https://www.trouw.nl/home/is-verbiedt-strijders-nog-langer-gebruik-te-maken-van-sociale-media~ab37af9df/>.



FOTO NAVO

Vanuit een marketingperspectief kan de NAVO winst boeken door brandmanagers en merkbouwers in dienst te nemen om de countermarketingstrijd te winnen

product doorstaat ook alle aanvallen. En daarin schuilt het blijvende gevaar. Het merk Islamitische Staat loopt weliswaar deuken op in zijn reputatie en imago, maar dat betreft geen onherstelbare schade. Daarom moeten we niet denken dat we door het letterlijk van de kaart vegen van het kalifaat, ook verlost zijn van Islamitische Staat.

Zolang de organisatie fans of aanhangers heeft, zal het merk blijven bestaan en kan het later weer in volle glorie terugkeren. Tot die tijd bestaat het gevaar dat die losse fans uit naam van hun merk actief blijven en bijvoorbeeld nieuwe aanhangers werven of aanslagen plegen.³⁹ Een dergelijke *rise and fall* (of beter: *rise and fall and rise*) komt ook voor bij merken van commerciële bedrijven, dus ook hier geldt de vergelijking.

Levi Strauss bijvoorbeeld, bekend van de spijkerbroeken van het merk Levi's, was begin 2000 op sterven na dood. Tegenvallende omzetten, nog slechtere bedrijfsresultaten en torenhoge schulden zorgden bijna voor een

Goede countermarketing van de één leidt tot reputatieschade van de ander

faillissement. Maar door de kracht van het merk bleven trouwe fans achter het merk staan en bleven de producten kopen. Daardoor bleef de handel leven en bestaat het merk nu nog steeds.⁴⁰ Een dergelijke ontwikkeling is zeer voorstelbaar in het geval van Islamitische Staat en zorgt ervoor dat de strijd niet gestaakt moet worden op het moment dat er van een kalifaat geen sprake meer is. Zolang er fans zijn, mensen

39 Zoals bijvoorbeeld gesteld door Efraim Inbar in een interview in het *Algemeen Dagblad*, 26 juni 2017.

40 Zie bijvoorbeeld Fairchild, *Does Levi Strauss still fit America?*, in *Fortune* (2014), zie <http://fortune.com/2014/09/18/levi-strauss-chip-bergh>.

De NAVO staat voor solidariteit en saamhorigheid. Dit kan het begin zijn van een nieuwe marketingstrategie. . .

die er nog steeds in geloven en Islamitische Staat op die manier handhaven, blijft het merk bestaan. En dus ook de dreiging.

Strategieën voor countermarketing

Er zijn in wezen twee strategieën voor countermarketing tegen Islamitische Staat. Ten eerste kunnen we IS dwarsbomen bij het uitvoeren van zijn marketingstrategie, voornamelijk met betrekking tot de P van plaats, door het verspreiden van alle berichten tegen te werken. Tegelijkertijd bestrijden we dan ook de P van promotie, resulterend in een verzwakte marketingmix van IS, met als kans de gehele marketingstrategie van IS aan te vallen.

De tweede manier vereist dat de NAVO de betere strategie uitvoert. Om dat kunnen doen moet de NAVO, als merk in de strijd tegen concurrent IS, een marketingmix en marketingstrategie ontwikkelen die streeft naar merksympathie, merkvoorkeur en, uiteindelijk, een groter marktaandeel.

De NAVO moet om haar merk te versterken niet alleen de P van promotie inzetten, maar de gehele marketingmix van vier P's zodanig invullen dat elk afzonderlijk marketinginstrument toegevoegde waarde levert in vergelijking met Islamitische Staat. Pas dan kan de NAVO een propositie bouwen die het op kan nemen tegen die van IS.

Conclusie en aanbeveling

Vanuit een marketingperspectief kan de NAVO winst boeken door haar organisatie uit te breiden met merkbouwers en brandmanagers, omdat hun kennis en vaardigheid nodig is om de countermarketing strijd te winnen. Strategische marketing speelt een rol van betekenis in een geïntegreerde aanpak, bestaande uit harde en zachte wapens, ter bestrijding van de concurrentie.⁴¹

Hedendaagse literatuur over marketingstrategie richt zich voornamelijk op commerciële organisaties. Om een antwoord te kunnen geven op vragen als hoe, waar en tegen welke prijs specifieke producten op de markt van internationale veiligheid gezet kunnen worden en de concurrentie kan worden verslagen, is specifiek vervolgonderzoek nodig.

We sluiten dit artikel af door een in potentie sterke mogelijkheid voor een merkstrategie van de NAVO te introduceren. Wij geloven in het bouwen van een merk voor de NAVO. Eén merk voor het geheel, met één boodschap, identiteit en persoonlijkheid, ongeacht het aantal lidstaten dat de NAVO telt. Om succes te kunnen hebben in de countermarketing tegen Islamitische Staat, de moet NAVO een minstens even sterke boodschap en belofte bieden.

Het narratief van de NAVO volgt automatisch uit artikel 5 van het Noord-Atlantische Verdrag, dat stelt dat een gewapende aanval op één of meer van de lidstaten wordt beschouwd als een aanval op alle lidstaten.⁴² Eén voor allen, allen voor één. Vertaald in een merkbelofte, staat de NAVO voor solidariteit en saamhorigheid. Dit kan het begin zijn van een nieuwe marketingstrategie, met marketinginstrumenten die in deze geest en betekenis worden ontwikkeld en uitgewerkt. De start van een nieuwe *brand battle* tegen terroristische organisaties als Islamitische Staat: NATies VOor elkaar. ■

41 Nance, M., *Defeating ISIS* (New York, Slayhouse Publishing, 2016) 409.

42 NATO, *The North Atlantic Treaty*, article 5, zie www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm.