Bijlage

“*The American Dream*” abroad:

Amerikaanse modebedrijven op Nederlandse bodem

Bachelorscriptie, geschreven door:

Marinte Anna Sopacua

Studentnummer: 500548095
Datum: 5 juni 2013
## Inhoud

1. Cultureel model: Vijf dimensies – Geert Hofstede ................................................................. 5
   1.1 Amerika .................................................................................................................................. 6
   1.2 Nederland .............................................................................................................................. 7
   1.3 Amerika vs Nederland .......................................................................................................... 8
2. Amerikaanse cultuur .................................................................................................................. 10
3. Nederlandse cultuur .................................................................................................................. 11
4. Interviews .................................................................................................................................. 13
   4.1 Interview Kees van den Bos .................................................................................................. 13
   4.2 Interview Beerd Beukenhorst .............................................................................................. 19
   4.3 Interview René van de Velde ............................................................................................... 23
   4.4 Interview Marieken Horsman ............................................................................................ 26
   4.5 Interview Brian Frank .......................................................................................................... 28
5. Participatierapport Abercrombie & Fitch ................................................................................. 31
1. Cultureel model: Vijf dimensies – Geert Hofstede


Door middel van vijf dimensies is het mogelijk meer te weten te komen over kenmerken van culturen. De vijf dimensies zijn: machtsafstand (power distance: PDI), individualisme (individualism: IDV), masculiniteit (masculinity/femininty: MAS), onzekerheidsvermijding (uncertainty avoidance: UAI), lange-/korte termijndenken (long term orientation: LTO).

**Machtsafstand (power distance: PDI)**

Dit gaat over de mate van gelijkheid tussen individuen. Hoe lager de beoordeling hoe meer er in een cultuur naar gelijkheid binnen de gemeenschap wordt gestreefd.

**Individualisme (individualism: IDV)**

Als een cultuur in deze dimensie hoog scoort, is het een individualistische cultuur waar je als individu voor jezelf kan zorgen en beslissingen worden gemaakt vanuit eigen belang. Bij een lage score is er sprake van een collectieve cultuur waarbij een individu vaak handelt vanuit het belang van een groep. Er wordt in zo’n cultuur voor elkaar gezorgd en loyaliteit speelt daarbij een belangrijke rol.

**Masculiniteit (masculinity versus femininty: MAS)**

Bij deze dimensie wordt de mate van mannelijke en vrouwelijke kenmerken beoordeeld. Een typisch mannelijke samenleving is competitief, assertief en ambitieus. Een vrouwelijke samenleving is meer bescheiden, solidair en dienstbaar.

**Onzekerheidsvermijding (uncertainty avoidance: UAI)**

Deze dimensie gaat over in hoeverre een cultuur tegen onzekerheid kan. Hierbij gaat het met name over plannen toekomstplannen en het beleid binnen een cultuur. Bij een hoge score worden er veel regels en plannen vastgezet voor meer zekerheid. Bij een lage score wordt er meer ontspannen omgegaan met het stellen van zekerheid.
**Lange-/korte termijdenken (long term orientation: LTO)**

Lange termijdenken gaat over een cultuur waarbij oplossingen en plannen van langduriger tijdsbestek zijn. Bij korte termijdenken gaat het over het snel behalen van resultaten, hierbij worden tradities meer in hun waarde gelaten.

([http://www.youtube.com/watch?v=zeZHfFxIrFQ&feature=mhsn&lr=1](http://www.youtube.com/watch?v=zeZHfFxIrFQ&feature=mhsn&lr=1))

**1.1 Amerika**

**Machtsafstand (power distance: PDI) 40**

Dit is een vrij lage score, hetgeen wijst op gelijkheid.

**Individualisme (individualism: IDV) 91**

Deze hoge score wijst op hoge individualiteit. Een ieder zorgt voor zichzelf en naaste familie maar er wordt weinig gehandeld vanuit het belang van een groep. Dit kan ook te maken hebben met het feit dat Amerika zo groot is en dat er veel gereisd wordt en daarom minder waarde wordt gehecht aan een vaste plek en een vaste groep.

**Masculiniteit (masculinity versus femininity: MAS) 62**

Amerika wordt gezien als een masculine samenleving. Dit schuilt misschien al in de welbekende kreet: The American Dream. Alles is mogelijk in het beloofde land, zolang je er maar hard genoeg voor werkt.
Onzekerheidvermijding (uncertainty avoidance: UAI)  46

Met een score van 46 is Amerika een samenleving waarin onzekerheid geaccepteerd wordt. Dit betekend dat men openstaat voor nieuwe of andere ideeën. Binnen deze samenleving heerst de tolerante houding, zolang er maar niet teveel regels aan te pas komen.

Lange-/korte termijndenken (long term orientation: LTO)  29

Amerika is een cultuur waarin er wordt gedacht vanuit de korte termijn. In deze hard werkende samenleving is het belangrijk snel resultaat te behalen.

1.2 Nederland

![Bar chart showing scores for PDI, IDV, MAS, UAI, and LTO in Netherlands]

Machtsafstand (power distance: PDI)  38

In Nederland is er slechts een kleine machtsafstand. Er is in onze cultuur dus gelijkheid tussen individuen. In onze cultuur wordt gestreefd naar gelijkheid binnen de gemeenschap. Binnen het bedrijfsleven is het merkbaar dat personen met hogere functies zich niet perse zo opstellen en dat binnen werkkringen iedereen gelijk wordt behandeld.

Individualisme (individualism: IDV)  80

Nederland heeft een individualistische cultuur waar je als individu voor jezelf en naaste familie moet zorgen. Beslissingen worden gemaakt vanuit eigen belangen.
**Masculiniteit (masculinity versus femininty: MAS) 14**

De Nederlandse samenleving is meer bescheiden, solidair en dienstbaar. Dit wordt ook wel als een vrouwelijk samenleving gezien. Ook binnen het bedrijfsleven is dat te zien in het gedrag van managers. Een succesvolle manager zorgt voor een gelijke behandeling van werknemers. En om verder te komen wordt er onderhandeld tot er een uitkomst is dat voor beide partijen ten goede komt.

**Onzekerheidsvermijding (uncertainty avoidance: UAI) 53**

Nederland scoort op deze dimensie 53, dit betekent er binnen deze samenleving onzekerheid liever vermeden wordt. Als resultaat hiervan zullen er meer regels worden opgesteld om meer zekerheid te hebben binnen de samenleving.

**Lange-/korte termijndenken (long term orientation: LTO) 44**

Met een score van 44 is Nederland eerder een land van korte termijndenken. Er moeten snel oplossingen worden gevonden en men moet snel resultaat zien. Door snel resultaten te willen halen worden tradities meer in hun waarde gelaten.

### 1.3 Amerika vs Nederland

![United States in comparison with the below](image)

Wanneer de vijf dimensies van Nederland en Amerika zo naast elkaar worden weergegeven, is er een duidelijk verschil merkbaar bij de dimensie: masculiniteit. Amerika is een vrij mannelijk georiënteerde samenleving, terwijl Nederland een veel vrouwelijker samenleving is. Wat dit inhoudt, is dat Amerika een veel hardere mentaliteit heeft. Waar Nederland wil zorgen voor minder bedeelden binnen de
samenleving, daar moet in Amerika gewoon hard gewerkt hebben, anders is het jammer. Binnen het bedrijfsleven is er ook een wezenlijk verschil in de behandeling van personeel. Zo wordt er binnen een mannelijke samenleving (Amerika) hard gewerkt en zal de beste beloond worden. In Nederland worden personeelsleden juist gelijk behandeld. Er wordt minder waarde gehecht aan de rangorde van de personeelsleden. Iedereen wordt gelijk behandeld.

Terwijl Nederland en Amerika beiden gezien worden als korte termijn-denk samenlevingen. Scoort Amerika aanzienlijk lager dan Nederland. Dit betekend dat in de Amerikaanse samenleving nog meer op nadruk wordt gelegd op het snel behalen van resultaten. Dit is een gegeven wat overeenkomt met de mannelijke eigenschappen van hun samenleving waarin de wil om hard te werken en daarom snel resultaten behaald kunnen worden. Het laat duidelijk zien dat Amerika een land is, waar werk het belangrijkste lijkt te zijn binnen de samenleving. Terwijl Nederland een veel zorgzamer land is, misschien meer van regels houdt en voor het zorgen van anderen. Een gelijke behandeling voor iedereen is daarbij een belangrijk kenmerk.
2. Amerikaanse cultuur

Economische getallen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Economische groei*</th>
<th>2.1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inflatie*</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>BNP*</td>
<td>1.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Percentage groei/krimp in 2012 ten opzichte van 2011

http://www.bng.nl/smartsite.shtml?id=72672
http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=66&l=nl

Wat hier duidelijk naar voren komt is het feit dat in de VS de economie met een laag percentage toch weer groeit. De inflatie is met 2.2% gegroeid ten opzichte van 2011 en de koopkracht in de VS met 1.7% gestegen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Consumentenvertrouwen</th>
<th>82.7</th>
</tr>
</thead>
</table>

http://www.bng.nl/smartsite.shtml?id=72672

Het consumentenvertrouwen geeft aan in hoeverre huishoudens vertrouwen hebben in de economische situatie. Het vertrouwen in de VS is enorm. Dit heeft te maken met de mentaliteit van Amerikanen. Amerikanen zijn zeer positief ingesteld ten opzichte van het algemene economische klimaat en eigen financiële situatie.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Werkloosheid*</th>
<th>7.7%</th>
</tr>
</thead>
</table>

*Percentage van beroepsbevolking, zonder werk


De werkloosheid van Amerika ligt nog erg hoog. Dit betekend dat bijna 12 miljoen Amerikanen zonder baan zitten. Amerika boekt ondanks deze cijfers vooruitgang en het percentage werkloosheid is in de laatste vier jaar niet zo laag geweest.

Het altijd optimistisch blijven, wat samenhangt met het hoge consumentenvertrouwen, heeft te maken met “The American Dream” dat de Amerikaanse cultuur vormt. In Amerika is het mogelijk van niets tot iets uit te groeien. Dit heeft te maken met het feit dat men alleen beloning of erkenning krijgt wanneer je succes bereikt. Deze winnaar-verliezermentaliteit die heerst in Amerika maakt de cultuur zeer masculien.
3. Nederlandse cultuur

Economische getallen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Economische groei*</th>
<th>-0.8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inflatie*</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>BNP*</td>
<td>1.3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Percentage groei/krimp in 2012 ten opzichte van 2011

http://www.bng.nl/smartsite.shtml?id=72672
http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=0&v=66&l=nl

Wat hier duidelijk naar voren komt is het feit dat in Nederland de economie krimpt. De inflatie stijgt met 2.2% ten opzichte van 2011 en de koopkracht groeit met een kleine 1.3%.

Consumentenvertrouwen -37

http://www.bng.nl/smartsite.shtml?id=72672


Werkloosheid* 8.1%

*Percentage van beroepsbevolking, zonder werk


De werkloosheid ligt ook in Nederland erg hoog. In totaal heeft Nederland nu ruim 640.000 werklozen. In het afgelopen kwartaal is het werkloosheidspercentage bijna met 1% gestegen. Dit is een forse stijging en betekent dat er ongeveer 10.000 mensen per maand ontslagen worden.
Het poldermodel is de benaming van het Nederlandse overlegmodel waarin werkgevers, vakbonden en overheid met elkaar rond de tafel kunnen zitten om bijvoorbeeld te kunnen overleggen en onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en lonen. Het poldermodel is een begrip dat de Nederlandse cultuur weergeeft. Dit is ook duidelijk te zien in de dimensie masculiniteit.
4. Interviews

4.1 Interview Kees van den Bos

(Professor Sociologie, Universiteit van Utrecht)

Wat zijn de kernverschillen tussen de Amerikaanse en de Nederlandse cultuur?


In steden als Amsterdam is deze nuchterheid een stuk minder zichtbaar, aangezien deze steden internationaler zijn ingesteld en een andere mentaliteit hebben diegenen die verder buiten de stad wonen.

Nederland is ook meer van het zekerstellen van de toekomst, Amerikanen zijn hier wat makkelijker in. Amerikanen zijn niet zulke goede lange termijndenkers en zien daarom ook liever succes op korte termijn.

Bedrijven als Starbucks en Mediamarkt, beide typisch Amerikaans werken in Nederland wel en vinden we dat fantastisch. Terwijl Albert Heijn kwam met grote supermarkten aan de randen van steden, zoals men dat in Amerika ook doet. Maar dit werkte niet aangezien Nederlanders gehecht zijn op het feit dat ze in het weekend lekker op de bakfiets naar de AH kunnen fietsen. Dit zijn typische Nederlandse taferelen waar we aan gehecht zijn. We zitten in Nederland vaak in de auto, maar willen de auto ook graag zo vaak mogelijk willen staan. Dit besef is groter in Nederland, door haar zorgzame karakter dan in Amerika.

**Wat zijn de kernovereenkomsten tussen de Amerikaanse en de Nederlandse cultuur?**

Nederland en Amerika lijken qua cultuur redelijk op elkaar. Beide culturen zijn individualistisch ingesteld. Het is in beide culturen belangrijk voor jezelf te kunnen zorgen.


Daarom is het zo dat zowel Nederlanders als Amerikanen makkelijk te beïnvloeden zijn wanneer het om deze cultuur verschillen gaat. Nederlanders staan wel open voor de mentaliteit die de Amerikanen hebben. Andersom is dit ook het geval.

Een belangrijke reden waarom de Amerikaanse en de Nederlandse cultuur misschien ook dichter bij elkaar komen, is omdat wij in Nederland veel geconfronteerd worden met de Amerikaanse cultuur. Amerikaanse merken in het Nederlands straatbeeld, Amerikaanse film en televisie series, social media. Wat daarbij misschien wel opvallend is, is dat men in Nederland steeds meer geobsedeerd lijkt op het creëren van een image, een perfecte identiteit. Dit heeft zeker te maken met de komst van social media. Het

Dit heeft allemaal te maken met het feit dat wij als Nederlandse cultuur ons beter verbonden voelen met de Amerikaanse cultuur. Je kan het een resultaat noemen van globalisering, er zijn stabiel verschillende tussen verschillende culturen, maar ook overeenkomsten.

Daarnaast is er al vanaf de jaren ’50/’60 al een soort beweging bij de jeugd waarbij er opgekeken wordt naar Amerika als grootmacht. Dit heeft ook te maken met de verheerlijking die plaatsvindt in films en series uit Amerika. We worden daar dagelijks mee geconfronteerd.

**Wat is volgens u typisch Amerikaans betreft bedrijfsvoering/marketingstrategie?**


**Denkt u dat ”The American Dream” iets te maken heeft op de manier waarop bedrijven hun consumenten benaderen?**

Het beginnen als krantenjongen en eindigen als multimiljonair. Dit is de Amerikaanse droom. Dit is een reden waarom Amerikanen positief zijn ingesteld. Amerikanen zijn expliciet gericht op de positieve dingen zien. Kansen en uitdagingen zien en daarvoor durven te gaan. Bij Amerikanen is er meer zelfvertrouwen, maar ook meer gevoelig voor het hebben van succes. Amerikanen durven voor succes te gaan, maar wel meer als enkeling.

Wat vaak in Amerika wordt gezegd is: “Go west young boy”. Daarmee werd bedoeld dat wanneer je als immigrant uit Europa aan de oostkust aankwam, je als immigrant naar het westen ging om het daar te maken. In het westen konden er nog onontdekte schatten
gevonden worden en kon er een nieuwe beschaving op worden gebouwd. Deze mentaliteit zit er nog heel erg in, het willen maken van carrière. Dit heeft ook te maken met het feit dat Amerika zo groot is, je verdwijnt makkelijk in de massa, daarom graag succes te behalen. Ook omdat er in Amerika geen vangnet is, dus je kan bijna niet anders.

In Amerikanen kan je snel je ontslag krijgen aangezien de Amerikaanse cultuur gericht is op het leveren van prestaties, het liefst zo snel mogelijk. Dit hangt weer goed samen met de masculiene eigenschappen van deze cultuur. Je kunt in Amerika het succes bereiken waar je van droomt, maar daarom ook net zo hard vallen. De bewondering voor succes is daarom alleen maar groter. Wanneer dit succes is bereikt mag dit dus ook echt merkbaar zijn en wanneer je dan met iemand werkt die dit succes nog niet heeft bereikt, is het verschil ook veel meer voelbaar. Dit wil niet zeggen dat ze denigrerend op je neer kijken, maar hiermee wordt duidelijk gemaakt dat je nog niet bent waar de succesvollere persoon is. Daardoor ontstaan er grote gaten tussen bepaalde functies. Wanneer je hogere functies bereikt, heb je echt wat te zeggen en mag dit ook. Je hebt een leider en die volg je.

**Wat is volgens u typisch Nederlands betreft bedrijfsvoering/marketingstrategie?**

In Nederland durft men niet zo voor succes te gaan als in Amerika. Nederlanders lijken meer gehecht aan een veilige omgeving en durven minder risico's te nemen. Zo waren er in Amerika veel emigranten maar in Nederland is dit niet het geval geweest, hier waren mensen die zouden kunnen emigreren, maar dat niet hebben gedaan. Dit heeft ook te maken met het feit dat we in Nederland meer gehecht is aan de vertrouwde omgeving. Zo is men in Amerika vrij hard ingesteld, zo hebben we in Nederland een soort verzorgstaat. We zijn een vrij land, maar de staat zal ons altijd opvangen. Dit maakt misschien de uitdaging ook minder groot en de wil om succes ook minder. De bewondering om succes die daarom in Amerika juist ontstaat, is in Nederland juist niet zo groot. In Nederland vindt men het veel interessanter om iemand op zijn bek te zien gaan na, of op de weg naar succes. Nederlanders zijn daarom veel pessimistischer ingesteld. In de Nederlandse cultuur wordt er ook van je verwacht een nuchtere instelling te hebben en normaal te blijven. Niet te groot dromen heeft hier ook mee te maken.
In Nederland willen we vooral iets doen waar we goed in zijn en voldoening uithalen. Dit willen vooral vaak samen doen. In Amerika volg je je leider zonder hier over na te denken. Hier in Nederland hebben we liever geen denigrerende leider, maar gaan we liever in overleg.


**Heeft cultuur volgens u veel te maken met de marketingbenadering van een bedrijf?**

Doordat in de Amerikaanse cultuur een extreme bewondering voor succes bestaat, kan dit invloed hebben op de manier waarop een merk naar buiten wordt gebracht. De bewondering van succes heeft te maken het ergens toe willen behoren. Amerikaanse bedrijven zijn daarom vaak gefocust op het creëren van een leefomgeving waar de consument bij zou willen horen.

Benetton is een bedrijf dat misschien juist heel Europees is, door meer te focussen op de onderlinge verschillen. En dat men elkaar juist vindt in deze verschillen. Terwijl in Amerika is het meer, hoe perfecter hoe beter. Dat is in Nederland niet zo, wij willen graag zien dat iemand juist nog heel gewoon is gebleven.

**Wat is er volgens u typisch Amerikaans aan:**

*McDonalds*

Amerikanen zijn goed in het perfectioneren van situaties. Zoals McDonald’s dit perfect doet. Het blijft een fast-foodrestaurant, maar ze proberen consumenten ervan te
overtuigen dat ze gezonde producten gebruiken. Daarnaast probeert McDonalds een soort beleving te creëren. Het is niet alleen eten, maar je kan er ook spelen, eten met de hele familie, er feestjes vieren, maar het kan ook je rustmoment zijn wanneer je de gehele dag op de weg hebt gereden.

*Apple*


*Coca Cola*

Coca cola is ook een bedrijf die een hele leefstijl ademt. Het is meer dan een drankje. De reclames proberen perfecte plaatjes weer te geven in verschillende sociale omstandigheden. Amerikanen zijn hier gevoelig voor en daarom zou dit wel eens typisch Amerikaans kunnen zijn.

**Wat is typisch Amerikaans aan:**

*A&F / Tommy Hilfiger*

Beide bedrijven proberen een perfecte weergave van de Amerikaanse samenleving weer te geven. De collecties blijven wel netjes genoeg en zullen niet over de scheef gaan. Beide merken proberen iets van chique uit te stralen wat laat ook je succes kan laten zien. Iets waar Amerikanen gevoelig voor zijn. Amerikanen zijn heel vrij, maar wel binnen de keurslijf.

*Steve Madden*

Ook bij Steve Madden is ook een vorm van American Dream. Hij is ook begonnen van niets tot iets. Daarnaast is hij een persoon achter het merk, waardoor Amerikanen zich misschien makkelijker kunnen identificeren met het merk.
4.2 Interview Beerd Beukenhorst  
_Professor American Studies, Universiteit van Amsterdam_

1) What is typical American?

Typisch Amerikaans is het hebben van een oppervlakkige, simpele houding ten opzichte van andere mensen. Amerikanen zijn enthousiast en lijken open, maar zijn dit niet.

Typical American is a superficial/more simple attitude and look towards people. Americans are enthusiastic and are considered as open but very superficial. Another important aspect is that Americans are dreamers with major future goals for themselves.

About Marketing: Marketing is already a very typical American product; especially if we take the very effective marketing to considering that fuelled the pop-culture, elections and big international brands. Americans are not afraid to make use of specific emotions and feelings in their marketing.

2) What is typical American in the business model?

The American Business-model origins from the 19th century; it’s all about efficiency and effectiveness. This means that the main objective is to be profitable in the highest level and thus successful. Most American companies are using management techniques and managerial tools which are working with bonus systems to reward and motivate hard working employees. This also is relating to the capitalism, in which everything is about an efficient production and high profits. And most important to achieve individual high targets (money) as motivation.

In the American business, individual targets are more important than collective goals; this is one of the reasons why people are working hard for success; their own success. Through this bonus system, employees are believing to be their own chief.
3) **Which American leading companies are successful by performing on this business model?**

They are many big companies which are performing well due to this American business model; McKinsey, Boston Consultancy Group, Starbucks, McDonalds, Apple, IBM and several other consultancies.

4) **What is ‘the American Dream’?**

To be free and determine your own goals and thus have control over your own destiny. It’s all about working hard to be successful; everyone can live this American Dream as long as you work hard. From zero to the max is not an utopia; it's their ‘religion’.

5) **To which extent does the European market differs from the American market?**

The main difference between these two markets are that the USA is driven by individualism and the European market can be described as more collective. In the U.S.A. companies have a more short-term vision. In the European market, companies are driven by long-term vision and good and strong relationships with the consumer. The Anglo-Saxon model is a bit more straight-forward and about creating your own successes, while the Rhineland model is a more sober and gentile approach. The American ideology about creating your own success is considered to be very utopian-like by most European markets because this people are more down to earth.

6) **Is there also a difference in terms of the consumer? And how does that ..**

As mentioned earlier, the American consumer really wants to believe in meta-stories and fairy tales; Disney world and other big dream-worlds are typical American and very popular by the American citizens. In Europe, consumers are very skeptical and are hard to convince. However, since the 90’s and the ‘Americanisation’ of Europe, people are more open to the big marketing successes of American companies. The EU-consumer is kneaded by American marketing techniques and are become more and more open towards this dream-selling marketing. It requires a certain degree of being able to accept this dreams and thus is the question; could we Europeans believe in dreams? Americans are very critical if it comes to the product itself and service that come with the product; this should be perfect.
7) What is happening in the USA in terms of marketing?
Since I am not specialised in marketing strategies, I don’t think I’m able to answer this question. I only do know that the marketing in America is very stable since it still achieves big successes.

8) Could you describe the ‘typical American marketing strategy’?
In my opinion, there is not a real typical American marketing strategy; their focus is based on short term success and selling dreams to customers. A great example of this are the American elections; if we look to Obama’s campaigns, we see he also is selling the American dream. This works in America; in Europe the elections are slightly different; less commercial.

The key factor of the successful American marketing strategy is not easy to determine but you could say their marketing is based upon a very pushy-strategy; trying to convince the consumer by telling big stories and giving the consumer ultra experiences.

I actually don’t agree with the vision in which American marketers don’t care for the consumer; because they do are centralising the consumer. By great services and experiences, they are trying to please the consumer but not in in terms of creating relationships but more to just please them.

American brands and companies are selling a lifestyle; you are buying a certain feeling. A good example is that of McDonald after the cold war in Russia: Russians were buying hamburgers not because of the good quality but because every bite was a feeling of freedom. In Europe, we are more focused on the sales of the product itself, and less focused on the story around this. This also relates to the more skeptical European consumer.

More focused questions on Abercrombie&Fitch

9) Does Abercrombie&Fitch has a typical American marketing strategy? In which respects could their strategy be considered to be European of American?
Abercrombie&Fitchs’ marketing strategy really fits in the ‘typical American Marketing
Approach'; the stores are breathing the American dream, the models are representing the perfect American college boy or girls and thus this is a way of selling dreams, not just clothing. Considering their use of provocative really body-focused images they are selling the dream of having the ultimate body and Abercrombie can give you this image by wearing their clothes.

10) Could this very American brand also be successful in a sober country like the Netherlands?
Well, if we look to other American brands such as McDonalds and Apple, we can’t say that this business model has not succeed in Europe.
BUT if we take McDonalds as example, we will see that this American company have culturally integrated in other countries by adopting several cultural and social conditions relating to the country where it is settled. Therefor, these formula’s are so successful in Europe, where we take culture and our heritage very serious.
Abercrombie&Fitch is a company built upon strict rules and regime; these don’t differ per country or culture and thus the company will not adjust to other cultures than that of the U.S.A. What also is from importance, is that in Europe, people really care about the product; companies are selling a product. While in the United States, people are buying a certain lifestyle or image and thus are less critical against the collection itself of a fashion brand. This could be a big problem for A&F because their collections aren’t that innovative at all. We are loving fast fashion and thus the newest clothing from the catwalk; this could be a critical point in sales.
Heeft cultuur volgens u veel te maken met de marketingbenadering van een bedrijf?

De industriële revolutie betekende een grote verandering. Ook betreft bedrijfsculturen. Alles lijkt vervangbaar en daarom minder persoonlijk. Door de opkomst van massaproductie, was er een strengere regelgeving nodig. Veel meer regels om te volgen. Dat heeft ook zo zijn weerslag op bedrijfsvoeringen en dus ook marketingbenaderingen.

Marketingbenaderingen volgens allerlei regels. Er is nu wel een trend te zien, dat er minder op regels is gefixeerd en weer meer op gevoel.

Bestaat er volgens u een typisch Amerikaanse marketingstrategie?

Amerikanen lijken meer baat te hebben bij structuur. Door meer volgens de regels te leven en hier niet buiten te treden. Hoe meer structuur er binnen een bedrijf is, hoe minder cultuur er nodig is binnen een bedrijf. Structuur draait meer om hiërarchie en militaire regelgeving. Doordat Amerikanen eerder vasthouden aan een regelgeving, zullen Amerikanen niet snel werk oppakken wat buiten hun functie ligt. Dit staat niet in de regels. Er ontstaat daarom ook meer verschil in macht betreffende verschillende functies in een bedrijf. Doordat er niet ingespeeld wordt op gelijkheid, wordt er nooit van iemand op lagere functie om input gevraagd. Dit zorgt voor minder “cultuur” binnen een bedrijf. Dit zorgt ook voor een hardere cultuur die meer individueel is ingesteld.

Daarnaast is de Amerikaanse cultuur snelheid gedreven. Het stellen van targets en KPI’s is veel meer van belang dan in een cultuur als Nederland. In Amerikanen zijn wat dat betreft veel meer gedreven.

Binnen bedrijfsvoeringen in Amerika, gaat het veel meer om het feit dat er gewerkt wordt omdat je daar geld mee kan verdienen. Amerikanen zijn pro-actief. Willen altijd werken voor een betere toekomst en kijken niet teveel terug en zijn daar niet heel kritisch op.


Een concern als Starbucks sloeg aan, omdat ze naast huis en werk (de enige en meest belangrijke plaatsen in Amerika), nog een plek aanboden. In Nederland hebben wij al veel meer zo’n gezelligheidscultuur. Dit is duidelijk te zien, omdat Amerikanen altijd de koffie meenemen. Wij blijven liever hangen in zo’n koffietentje. Dit laat zien dat Amerika veel functioneler is ingesteld.


**Wat is volgens u typisch Nederlands betreft bedrijfsvoering/marketingstrategie?**


Nederlandse bedrijven zijn veel meer gedreven op innovatie. Er heerst meer een cultuur om samen tot iets te komen. Veel zorgzamer dan Amerikanen, goed pensioenstelsel.

In Nederland moet men authentiek zien. Dit zorgt voor een band met de consument. Dit zeer belangrijk omdat de toekomst nog nooit zo onzeker is geweest.

Zijn er specifiek Nederlandse marketingtrends zichtbaar?

Wat doet een merk voor ons. Dat het er niet meer zozeer om gaat wat een bedrijf extra toevoegt aan ons leven. Maar meer wat het merk toevoegt binnen een groep waar je bij hoort. Men is opzoek naar iets om bij te horen. Dit heeft te maken met het feit dat er zoveel keuze is. Dat men toch opzoek is naar een identiteit.

Door de crisis is men veel wantrouwiger. Daarom is het voor bedrijven belangrijk om vertrouwen te winnen.

Wat is typisch Amerikaans aan:

A&F

A&F is de Walt Disney onder de modewereld. Ze hebben een idee/concept en voeren dit tot in de puntjes uit. Hier zijn ze zeer nauwkeurig in. Daarom staat het merk ook als een huis. Op alle niveaus moet dit nauwkeurig zijn, anders is het niet meer geloofwaardig.

Korte termijn: nu geld verdienen. Ze werken vanuit een concept, niet vanuit de mode.

Tommy Hilfiger

Een sterk concept, maar daarnaast gefocust op familiegevoel. Deze personen individueel hebben een eigen imago. Dit is heel slim. Inspelen op algemene doelgroep maar tegelijk ook op individuen. Dit is een ontwikkeling die A&F nog mist. Meer geïnteresseerd in de Europese markt nadat ze in Amerika gefaald hebben.
4.4 Interview Marieken Horsman
(Facility manager Tommy Hilfiger Europe BV)

Ervaart u binnen het bedrijf de Amerikaanse origine van het bedrijf ondanks dat het hoofdkantoor van Europa in Amsterdam is?

Op het hoofdkantoor in Amsterdam is er duidelijk een internationale sfeer merkbaar. Hierin heeft de Amerikaanse cultuur niet de overhand. Wel is het Amerikaanse imago erg belangrijk. Maar dit is niet te merken binnen de bedrijfsvoering. Men is vooral bezig samen een succesvol bedrijf te onderhouden.

Is er binnen het bedrijf sprake van machtsverdeling betreft de managementverhoudingen?

Er is op het hoofdkantoor een voelbare werkdruk. Dit heeft te maken met het feit dat het merk het heel belangrijk vindt om het huidige merkimago te behouden. Daarnaast is er sprake van veel concurrentie. Binnen het bedrijf is er niet veel sprake van machtsverdeling. Het draait hier toch om samenwerken. Hoe hoger de functies worden, hoe meer die verdeling van macht voelbaar is. Vooral wanneer het Amerikaanse bestuur in Nederland is, is de machtsverdeling ineens duidelijk merkbaar. Hierbij is de Amerikaanse cultuur erg duidelijk. Tegelijkertijd zijn dat wel de personen die Tommy Hilfiger hebben gemaakt tot wat het nu is. De machtsverdeling is hierbij ook geen gek resultaat. Het is meer het respect dat de andere personeelsleden tonen naar de personen die toch echt wel een trap hoger staan dan de rest.

Op welke manier probeert Tommy Hilfiger het merkimago te behouden?

Met de nieuwe collectie van Tommy Hilfiger wordt de nadruk gelegd op de Amerikaanse authenticiteit. Dit proberen we in stand te houden door constant terug te pakken op het klassieke imago op onze eigen manier. Met de laatste campagne proberen we zoveel mogelijk mensen aan te spreken door een grote groep te gebruiken. Deze groep bestaat uit allerlei verschillende individuen. Hier is over nagedacht, zodat we voor elk type Tommy Hilfiger klant iets aan te bieden hebben.
Ligt er meer nadruk op het behouden van het imago of het innoveren van de producten?
Het is moeilijk deze vraag te beantwoorden. Het is namelijk voor Tommy Hilfiger heel belangrijk het Amerikaanse imago te behouden. Doordat Tommy Hilfiger nu internationaal succes heeft, is het behouden van het merkimago erg belangrijk. Door deze herkenbaarheid, kan het merk vertrouwt aanvoelen bij de consument. Dit is wel echt iets waar op gericht wordt. Daarnaast wordt er zeker aandacht besteedt aan de producten. Vele verschillende collecties proberen in te spelen op de verschillende behoeftes van de klanten wereldwijd.

Is het bedrijf meer georiënteerd op korte (behalen van winst) of op lange termijnresultaten (relatie met de klant opbouwen)?
Tommy Hilfiger lijkt als bedrijf erg gericht op het behalen van winst. Dit is in onze huidige maatschappij ook erg van belang. Ook is het nodig aangezien er enorm veel concurrentie is op het modegebied. Wel probeert het bedrijf een relatie van lange duur op te bouwen met haar klanten. Dit wordt nagestreefd door het behouden van het authentieke Amerikaanse imago. Dit imago is de sleutel tot succes voor Tommy Hilfiger en altijd al zo geweest.
4.5 Interview Brian Frank  
(International Business Developer, Steve Madden HQ New York)

- What are the main differences between America and Europe when talking about working ethics within the Steve Madden Company?
I DON’T KNOW IF IT IS A ‘WORKING ETHICS’ AS MUCH AS A BUSINESS ‘CULTURAL’ DIFFERENCE. STEVE MADDEN AMERICA IS MORE ‘VERTICAL’ meaning it has been doing both ‘wholesale’ and ‘retail’ of STEVE MADDEN for 25 years. Macintosh has been strictly ‘retail’ and ‘wholesale’ is a new channel for them. Steve Madden USA uses the retail information to assist and increase their ‘wholesale’ business with their customers. Macintosh has not done that in the past. USA is willing to test many new styles and looks in their USA retail shops just to find out the next new trend that consumers respond to. This causes USA to incur losses in the retail due to styles bought that consumers do not respond to. However, when the consumer does respond to a new style or trend, then we have more developed ‘wholesale’ business to contact our customers (stores) and get them to buy these successful new looks to offer to their consumers. Macintosh, as a retailer, does not have that flexibility, yet. They are working on that as they continue to develop the brand.

- Are there differences between the marketing strategy of Steve Madden in America and Europa?
Yes, in a small way. As Steve Madden has been present in the USA for 25 years, it is a more known brand and requires less marketing efforts. We, as a company, do not ‘market’ in a large way. We rely more on visibility of the product thru selling channels and we do have the ‘Steve Madden Music’ platform which we see more as an ‘interest’ of Steve’s rather than a ‘marketing’ tool. However, it has ended up becoming a marketing tool. Through our ‘Music’ platform, we work with record companies and allow new artists to perform at our stores before they are really well known. This allows the new artists to gain some exposure to our customer demographic. We have had such artists as Katy Perry, Lady Gaga, Jason Derulo, Karmin, Paloma Faith, Ellie Goulding and recently Emeli Sande. Europe is currently planning their first Music event in June this year.
Do you experience big differences in culture between America and Europa (or Holland specifically)?

Each country has its own history. However, USA is a country of immigrants, a great many, originally from Europe. Fashion wise, no. We find that in the Internet age, young men and women have unlimited access to new information. This reflects in the styles that they find purchase to reflect their self-expression.

Do you think there is a typical American marketing strategy?

I don’t think so. We are a very large country geographically. We have the northeast, south, central, mountain, pacific northwest and west coast. Each region has different cultures for many reasons… Big cities, small cities, rural farmland (both agriculture and livestock), coastland, mountains life, & beach towns. This makes the marketing efforts more likely to be geared to regional rather than national.

Do you know or have an idea what the reason was for Steve Madden to expand towards Europe? (And why start in Holland and Belgium)

We began the International aspect of our business in the past 6-7 years. Other American shoe companies have been doing it for 15-20 years.

Europe is very difficult as it consist of so many different countries very close together. This creates different cultures and languages. Many distributors within the Euro zone work primarily within their immediate countries and possibly another adjacent country. For example: if you have German distribution, you may have access to Switzerland as there is German language there, however, there is also French so this creates logistical and language issues to overcome.

We did NOT choose Holland & Belgium, more than we chose Macintosh. The Steve Madden company consists of many brands and products. For our expansion, we would need a company that would have not just the retail experience, but also the financial strength to be able to finance all available Steve Madden company products, including footwear, handbags, accessories, jewelry, cold weather gear etc to be distributed.

Macintosh has that capacity and willingness. What they needed was the dimension of ‘wholesale’. We have the knowledge and they have the capacity and the willingness to do wholesale, so all that was needed to make this work was some training, time and effort.
Macintosh had a position in Benelux, which is adjacent to Germany, and France so, this central location also made Benelux attractive. Scandinavia is accessible and so is the UK from Benelux as well.

- **Do you feel there is a difference how you work in the office in America and in Holland?**

YES. Americans, or maybe just New Yorkers, are more direct in the way they speak to each other. Some may call this being either more, or less, polite but, it appears from my view & opinion, that the communication is much clearer here as we are a bit more direct in the way we speak to each other.

For example, and an extreme example is:

Our managers would not be uncomfortable to say ‘do what I said’ or ‘get this done’ as opposed to ‘this is what I am trying to accomplish’.
5. Participatierapport Abercrombie & Fitch

Participation report

In December the first store of Abercrombie & Fitch is going to open. Abercrombie & Fitch always fascinated me as a concept so I decided to apply there. At school we choose Abercrombie & Fitch as company to research. The fact I applied there could come in handy. In our project group we decided that I would keep a report of my findings at Abercrombie & Fitch inside of the organization.

Information day

I applied for a job at Abercrombie & Fitch that was called: model. This job was a luxurious name for the staff inside the store. I was scouted by Audrey Stolz (store manager A&F Amsterdam). I was invited for an information day. When I arrived at their temporary office (store/office was not finished yet) a lot of people stood outside waiting to get in. When we all came in, the first thing I noticed was the loud music that was playing and the enthusiastic people of Abercrombie. In a quick session they told about the functions you could apply to and what Abercrombie was all about. I noticed that they were talking about the big happening: the store opening. It seemed like they wanted to create a sort of special feeling that you really needed to experience by working for them. They took pictures of everyone and everyone had to tell something about themselves.

Job apply

The job apply was very casual and laidback. We applied in groups and they wanted us to tell what we thought of Abercrombie. During the interview we had to practice the famous tagline of Abercrombie: Hey! What’s going on? This line was important for the image of Abercrombie. During the job apply they again took pictures.

Abercrombie party

Two weeks later I got invited for an Abercrombie party at Blinq at Leidseplein. When I came in I noticed the same music as the first time during the information day. Then again they wanted to take pictures of me. The reason of the party was to get to know
other people that applied to jobs at Abercrombie. I felt a little awkward because of the over enthusiastic American atmosphere and greetings. The whole management crew introduced themselves and seemed to have a lot of fun. It gave me the feeling I wanted to be part of that team. Working and having fun seemed just perfect for me.

Orientation day

I got the job as a model. Therefore I had to come back to the office to sign the contract and get some information for the following weeks. In the next three weeks we had to work in the store although the store would not be open for visitors yet. The want us to build the all together to create a band between your co-workers and so that you know everything about the store.

The days at work

At this first day of work we had to get the stockroom ready for use. There was a special team of 25 people from New York that would help until the store opening. This team spoke to all of us and started to mention the 10 Abercrombie rules. I was kind of shocked about the shift from fun to work. All of a sudden we had rules and had to work hard. After this speech we started off.

The atmosphere during work was much more relaxed than the first ones. The team seemed to be more used to the daily routine. Still we started off with a speech of the management. Now we had to say the 10 rules ourselves so the management could check if we would take it all serious. This felt a little uncomfortable. After that we started to work in teams that would fold piles of clothes. The teams were small and you could talk to each other during the whole shift.