

Community-strategie levert rendement, maar eist veel van organisatie

Brand communities: mythes en realiteit

Omarm conflicten, geef de controle op, vergeet opinion leaders - en bouw uw merk op rond communities. Op basis van de jarenlange ervaring van wetenschappers Fournier en Lee met onderzoeken, opbouwen en exploiteren van brand communities, ontcrachten zij zeven gangbare mythes over het maximaliseren van de waarde van communities voor bedrijven. Hoe bouw je communities en versterk je hun impact?

In 1983 was Harley-Davidson op sterven na dood. 25 jaar later is Harley een top-50 mondiaal merk, met een waarde van 7,8 miljard dollar. Cruciaal in de ommekeer en het succes is Harley's commitment aan het bouwen van een brand community: een groep gepassioneerde consumenten georganiseerd rond de lifestyle, activiteiten en ethos van het merk.

Geïnspireerd door Harley's succes en geholpen door de beschikbare Web 2.0 technologieën, proberen marketeers uit allerlei branches communities rond hun merken te bouwen. Veel bedrijven streven naar de klantenloyaliteit, marketingefficiency en merkauthenticiteit die sterke communities opleveren. Helaas begrijpen maar weinig bedrijven wat daarvoor nodig is. Erger, de meeste baseren zich op ernstige misopvattingen over wat brand communities zijn en hoe ze werken. Een community bouwen is goed voor uw merk. Maar dan moet u wel bereid zijn te doen wat nodig is om het goed te doen.

Mythe 1: Een brand community is een marketingstrategie

Realiteit: Een brand community is een businessstrategie

Veel bedrijven brengen hun inspanningen om communities te bouwen uitsluitend onder bij de marketingfunctie. Ten onrechte, want om maximaal voordeel op te leveren moet de brand community worden neergezet als high-level strategie die bedrijfsbrede doelen ondersteunt. Harley bijvoorbeeld, herformuleerde zijn concurrentiestrategie en businessmodel volledig rond de brand community-filosofie: van marketing tot cultuur tot operationele procedures. Community-gerichte evenementen bijvoorbeeld, worden altijd bemand door eigen medewerkers en ook managers hebben

(verplicht) direct contact met klanten 'in het veld'. Behalve met deze dicht-bij-de-klant strategie, is de community-gerichte positionering ondersteund met een drastisch organisatieherontwerp, waarbij functionele silo's zijn vervangen door senior leadership teams met een gedeelde beslissingsverantwoordelijkheid over drie gebieden: vraag creëren, producten produceren en ondersteuning bieden. Een opzichzelfstaande organisatie rapporteert direct aan de Harley-president om relaties tussen het bedrijf en de community (Harley Owners Group) te formaliseren en te onderhouden. Kortom, community-activiteiten worden niet uitsluitend gezien als marketinguitgaven, maar als bedrijfsbrede investeringen in het businessmodel.

Mythe 2: Een brand community bestaat om de business te dienen

Realiteit: Een brand community bestaat om de mensen daarin te dienen

Managers vergeten vaak dat consumenten gewoon mensen zijn, met verschillende behoeften, interesses en verantwoordelijkheden. Een community-

**Voor een sterke community
zul je het merk op de tweede
plaats moeten zetten**

gebaseerd merk bouwt geen loyaliteit door verko-
pen te stimuleren, maar door mensen te helpen in
hun behoeften te voorzien. In tegenstelling tot wat
marketeers denken, voorzien brand communities
niet alleen in behoeften als 'statusverwerving' of
een 'nieuwe identiteit' door merkaffiliatie. Mensen

Trefwoorden

- brand communities
- businessmodel
- community-strategie

Auteurs

Susan Fournier
en Lara Lee

Over de auteurs

Fournier is associate professor of marketing aan de Boston University. Lee is lid van de executive committee van strategieadvies bureau Jump Associates in San Mateo (CA).

Titel

Getting Brand
Communities Right

Bron

Harvard Business
Review, april 2009

Bewerking

Heiny Kranen-van den
Ham

nemen deel aan communities om allerlei redenen: voor emotionele steun en aanmoediging, om bij te dragen aan een hoger doel, om interesses en vaardigheden te ontwikkelen, et cetera. Vaak zijn mensen meer geïnteresseerd in de sociale banden en nieuwe relaties die ontstaan door merkaffiliaties, dan in de merken zelf. Sterke communities worden niet gebouwd op merkreputatie, maar op inzicht in het leven van community-leden: hun wensen, behoeften, problemen, vragen, et cetera. Die staan voorop. Het merk op de tweede plaats zetten is lastig voor marketeers, maar noodzakelijk als een sterke community het doel is.

Mythe 3: Bouw het merk en de community volgt
Realiteit: Ontwikkel de community en het merk wordt sterk

Er zijn drie basisvormen van community-affiliatie: pools, webs en hubs. Effectieve community-strategieën combineren alle drie in een wederzijds versterkend systeem.

Leden van pools worden verenigd door gedeelde doelen of waarden (Democraten, Apple-liefhebbers). Decennialang heeft de poolaanpak de merkenmanagementtheorie gedomineerd: identi-

Er is niks mis met luisteren naar klanten, maar het is geen community-strategie

ficeer en communiceer consistent een duidelijke reeks waarden die consumenten emotioneel aan het merk binden. Helaas leveren pools slechts beperkte community-voordelen op: mensen delen dezelfde waarden of activiteiten, maar bouwen weinig inter-persoonlijke relaties op. Om de community(relaties) te versterken moeten webs en hubs worden ingezet.

Webaffiliaties zijn gebaseerd op sterke een-op-een relaties met anderen met vergelijkbare of complementaire behoeften (Facebook, kankerpatiëntennetwerk). Webs zijn de sterkste, meest stabiele community-vorm, omdat de mensen erin verbou-

Fast Learning

- ▶ Brand community is een vruchtbare bedrijfsstrategie.
- ▶ Sterke communities resulteren in:
 - hogere klantenloyaliteit
 - marketingefficiency
 - merkauthenticiteit

den zijn via vele, verschillende relaties.

Leden van hubs worden verenigd door hun bewondering voor een individu (Oprah, Deepak Chopra). De hub is een sterke, maar instabiele community-vorm, die vaak uiteenvalt als de centrale figuur wegvalt. Hubs kunnen communities echter helpen nieuwe leden met vergelijkbare waarden te werven, en/of helpen een brandpool te versterken, een strategie die Nike hanteert door samenwerking met sporthelden. Om stabiele communities te bouwen moeten pools en hubs worden versterkt door webs te creëren, zoals Nike bijvoorbeeld doet met de Nike+ online community voor hardlopers.

Mythe 4: Brand communities moeten liefdesbetuigingen voor trouwe merkaanhangers zijn
Realiteit: Slimme bedrijven omarmen de conflicten die communities laten bloeien

De meeste bedrijven mijden conflicten liever, maar communities zijn inherent politiek en conflict is de norm. 'In'-groepen hebben 'uit'-groepen nodig waartegen ze zich kunnen afzetten. Apple-fans haten Microsoft en Dell, PlayStation gamers wijzen de X-box af. Zelfs binnen communities zijn scheidslijnen fundamenteel: de ervaren mate van passie en loyaliteit scheidt hardcore fans van meelopers. Een voorbeeld zijn de Porsche 911-eigenaren, die weigeren de Cayenne als 'echte' Porsche te accepteren. Dove's 'Echte Schoonheid'-campagne laat goed zien hoe bedrijven conflicten in hun voordeel kunnen gebruiken. De campagne verenigde 'echte vrouwen' zich te verzetten tegen opgelegde schoonheidsnormen en won zo deze 'uit'-groep voor het merk.

Bedrijven kunnen de rivaliteit tussen merken direct aanwakkeren (Pepsi versus Coca-Cola) of dat door anderen laten doen (merkparodieën op YouTube). Communities en de groepseenheid worden versterkt wanneer merkconflicten en verschillen worden benadrukt.

Mythe 5: Opinion leaders bouwen sterke communities

Realiteit: Communities zijn het sterkst wanneer iedereen een rol speelt

Opinion leaders spelen een belangrijke rol in sociale netwerken: ze verspreiden informatie, beïnvloeden beslissingen en helpen nieuwe ideeën vooruit. Maar is een focus op opinion leaders misschien verstandig voor buzz-campagnes, het is niet de juiste aanpak om communities te bouwen. Communities worden sterk door iedereen een waardevolle rol te laten spelen. In community-onderzoek zijn (18) sociale en culturele rollen en gedragingen geïdentificeerd, die cruciaal zijn voor het functi-

oneren, behouden en ontwikkelen van communities, waaronder helden (rolmodellen), supporters (passieve toeschouwers), ambassadeurs, talent scouts (werven nieuwe leden) of partners. Leden van sterke brand communities blijven betrokken en waarde toevoegen door steeds verschillende rollen te spelen. Bij het opzetten van nieuwe of het versterken van bestaande communities zouden bedrijven verschillende rollen in de community-structuur moeten opnemen, en hun leden helpen nieuwe rollen en gedragingen aan te nemen zodra hun behoeften veranderen – zodat ze de community niet verlaten. Vooral non-profit organisaties, zoals kerken, zijn hier goed in. Ze bieden allerlei subgroepen – naar leeftijd, interesse, gezinssituatie - en rollen: actief, passief, persoonlijk, online.

Mythe 6: Online sociale netwerken zijn de sleutel tot een community-strategie

Realiteit: Online netwerken zijn gewoon een tool, geen community-strategie

Als de CEO een Web 2.0 strategie wil is de reflexmatige reactie vaak de vorming van een online community. Helaas zijn veel door bedrijven gesponsorde 'online communities' niks meer dan wijdvertakte focusgroepen, opgericht in de hoop dat mensen relaties aangaan rond een virtuele ideeënbus. Nou is er niks mis met luisteren naar klanten, maar het is geen community-strategie. Online sociale netwerken kunnen waardevolle community-functies vervullen, zoals problemen oplossen of mensen en ideeën verbinden, maar hebben ook beperkingen, zoals antisociaal gedrag door anonimiteit of oppervlakkige sociale banden. Bovendien speelt een groot deel van het leven zich nog altijd offline af! Dus ook fysieke plekken spelen een belangrijke rol in het voeden van community-relaties. Slimme marketeers gebruiken online tools selectief om community-behoeften te ondersteunen. Zoals L'Oréal, dat voor verschillende merken een verschillende community-aanpak hanteert, maar altijd met het doel in contact te treden met de mensen die de community vormen en de merkessentie te herbevestigen. L'Oréal's gezaghebbende nichemerke La Roche-Posay bijvoorbeeld, onderhoudt een wereldwijde community van dermatologen, zowel online als face-to-face, die het merk professioneel vertegenwoordigen.

Mythe 7: Succesvolle brand communities worden sterk gemanaged en gecontroleerd

Realiteit: Communities zijn van/bestaan door mensen en laten zich niet door management controleren

Bij community-management lijkt controle de norm en community-managers stellen het merk/bedrijfsbelang vaak boven belangen van consumenten. Maar brand communities zijn geen corporate asset, dus controle is een illusie. Afzien van controle betekent echter niet de verantwoordelijkheid opgeven. Effectieve merkbeheerders nemen deel als

Is uw organisatie bereid controle op te geven en conflicten te accepteren?

community cocreators: Ze voeden en faciliteren communities door de voorwaarden te scheppen waarin ze kunnen groeien en bloeien. Ze bouwen effectieve communities met een ontwerpfilosofie waarin controle plaatsmaakt voor een balans tussen structuur en flexibiliteit. Voor zo'n ontwerp kunnen negen archetypische community scripts worden gehanteerd. Een script is een reeks verwachte gedragingen in een bepaalde sociale situatie. Het Harley Davidson merkethos van the brotherhood bijvoorbeeld, is gefundeerd in het script van de Tribe, waarin diepe sociale relaties worden gevormd door gedeelde ervaringen, rituelen en tradities. Mettertijd introduceerde Harley (elementen van) nieuwe scripts, zoals het Fort (een exclusieve plek waar insiders zich veilig voelen), door evenementen en speciale voordelen voor leden. Rally's en andere bijeenkomsten voegden het Summer Camp-script toe (periodieke ervaring die verbindingen versterkt). Het Harley-museum en dealerships werden ingesteld om elementen van de Patio (een semiprivate plek die diepgaande, betekenisvolle verbindingen faciliteert) en de Bar (een publieke ruimte die voorziet in betrouwbare maar oppervlakkige verbindingen) te versterken.

Maar of het nu gebeurt door constructieve betrokkenheid, script-gebaseerde ontwerpen of andere middelen: slimme bedrijven definiëren de voorwaarden van hun community-deelname en laten de illusie van controle los.

Lusten en lasten

Een community-strategie kan bedrijven veel opleveren: meer klantenloyaliteit, lagere marketingkosten, authentieke merkbetekeningen en talloze ideeën voor groei van de business. Maar zij vereist ook veel: organisatiebrede commitment, bereidheid over functiegrenzen heen te werken, de durf alles te heronderzoeken (bedrijfswaarden, organisatieontwerp), de kracht om mensen te ontmoeten op hun eigen voorwaarden, de controle opgeven en conflicten accepteren. Kan uw organisatie dat aan? ■