



brand

FUTURE

Merkmanagement in de toekomst:

Luisteren, kaders scheppen & steentjes gooien

Het huidige model van merkmanagement, waarbij alle aspecten van merken kunnen en worden beheerst, verliest zijn relevantie. Veel marketeers worstelen hiermee. SWOCC wil een visie ontwikkelen op een nieuwe vorm van merkmanagement. Als aftrap een debat.

Tekst Daan Muntinga en Peeter Verlegh
Beeld Bomabgoda

Assertievere consumenten die zelf beslissen aan welke boodschappen ze aandacht besteden en die hun keuzes vooral laten bepalen door andere consumenten, zorgen ervoor dat marketeers steeds minder grip op merken hebben. Consumenten geven zelf vorm en betekenis aan hun merken in plaats van dat ze zich door marketeers laten inprenten hoe een merk gezien 'hoort' te worden.

Toekomstscenario's

De raad van advies van SWOCC signaleerde dat veel marketeers met deze ontwikkelingen worstelen. De vragen die leven: wat is er nu precies veranderd aan consumentenzijde – en wat gaat er nog meer veranderen? Wat betekenen merken nog voor consumenten, en wat betekenen merken nog voor organisaties? Heeft het merk, zoals we het nu definiëren, straks nog wel bestaansrecht? Kunnen merken in de toekomst nog wel worden 'gemanaged'? En zo ja: hoe? Waar zal de regie over het merk binnen de organisatie komen te liggen? Wie zal er verantwoordelijk zijn voor het merk?

Deze vragen komen aan bod in een onderzoeksproject met de werktitel 'Merkmanagement in de toekomst'. Uitspraken doen over de toekomst is lastig, maar dat is geen reden om het niet te doen. Zoals futurist Alvin Toffler al schreef in de inleiding van zijn boek *Future Shock* (1970): *The inability to speak with precision and certainty about the future [...] is no excuse for silence*. Door praktijk en wetenschap met elkaar in contact te brengen, zal SWOCC de komende maanden een zo goed mogelijk gefundeerde visie ontwikkelen op de toekomst van het merk en merkmanagement. Het project werd op 28 oktober met een debat afgetrapt.

Debatteren

Onder leiding van Maarten Bouwhuis (BNR/RTL-Z) debatteerden Arlette Warmerdam (brand strategist IBM), Frank Houben (director communications & corporate identity KLM), Nico Rijkhoff (marketingdirecteur Ziggo), Joost Augusteijn (brand strategist Rabobank), Herberth Samsom (oprichter InShared) en Tijs

Timmerman (marketing capability manager Heineken), aangevuld met zo'n 30 ervaren marketeers, communicatieverantwoordelijken en adviseurs, in De Balie twee uur lang over vijf stellingen:

1. De invloed van de actieve consument wordt sterk overdreven in ons vak.
2. De consument baseert zijn merkkeuze op *word of mouth* en niet op merkcommunicatie.
3. De merkmanager is geen regisseur, maar deelnemer in de communicatie rondom het merk.
4. Het merk heeft geen uitgewerkte positionering meer nodig.
5. De marketingafdeling moet zich veel minder focussen op realtime rapportages en kortetermijnresultaten.

De informatie uit het debat is in drie trefwoorden samen te vatten: consumenten, merken en organisaties.

Consumenten

De 'actieve consument' beschikt over uitgebreide middelen om te zoeken, bewust te kiezen, met vele anderen gelijktijdig te converseren en – indien hij dat nodig vindt – met organisaties in contact te treden. Hem wordt veel invloed toegedicht. Te veel?

Onder de debaters bestond brede consensus over de noodzaak tot 'écht luisteren' (Frank Houben, KLM) naar wat de consument – die volgens Herberth Samsom (InShared) in de afgelopen tien jaar zijn 'coming out' beleefde – over merken zegt. De invloed van de actieve consument is groot, en wordt volgens Samsom dus helemaal niet overdreven. Hij vond een flink aantal debaters aan zijn zijde. Zo werd er gesteld dat met name de hogere bestuurslagen van veel organisaties de invloed van de actieve consument onderschatten. Bovendien hebben consumenten in potentie veel meer macht dan ze nu uitoefenen. Merkmanagement als een vorm van planning en controle mag nu nog enigszins levensvatbaar zijn, aan dit model komt definitief een einde als consumenten vaardiger worden in het uitoefenen van hun invloed. Toch plaatsten verschillende debaters de kanttekening dat vooralsnog maar weinig consumenten zeer actief en zeer invloedrijk zijn. Merkmanagers doen er daarom goed aan om breder te kijken dan die 'beperkte groep actieve consumenten', aldus Joost Augusteijn van de Rabobank. Hoewel de aanwezigen erkenden dat consumenten in grote mate door elkaar beïnvloed worden, werd *word of mouth* niet als de dominante factor in het merkkeuzeproces gezien. Volgens Andy Sante-goeds van MetrixLab is zelfs 'de intrinsieke relatie van een consument met een product of merk veel belangrijker dan

word of mouth of merkcommunicatie'. Merkcommunicatie bevat de belofte van een merk, en die belofte fungeert vaak als toetssteen voor word of mouth. Nico Rijkhoff van Ziggo stelde dat klassieke merkcommunicatie en word of mouth hand in hand gaan. Er is wat hem betreft weinig veranderd in de relatie tussen merk en consument: 'Je moet nog steeds doen wat je belooft en zorgen dat je verhaal klopt.'

Ons onbewuste brein maakt echter geen onderscheid tussen word of mouth en merkcommunicatie, meent Kim Cramer van BR-ND. Volgens enkele debaters is dat onderscheid er überhaupt niet, en moeten merkcommunicatie en word of mouth als één geheel worden gezien. Zoals toekomstpsycholoog Tom Kniesmeijer zegt: 'Merkcommunicatie is alles wat er over een merk wordt gezegd in een grote cirkel rondom het bedrijf. Wat jij daar zelf doet als merk, is maar tien procent van alles wat er over je merk wordt gezegd.'

Merken

Een merk dat pal voor zijn overtuiging staat en vanuit die overtuiging communiceert, lijkt dus weinig van de actieve consument te vrezen te hebben. Vereist het huidige tijdperk dat er iets verandert in de manier waarop merken die overtuiging uitdragen?

Volgens Frank Houben van KLM kunnen merken wel in hun 'ivoren toren zitten en van alles en nog wat roepen over wat ze zijn, maar dat vinden consumenten helemaal niet belangrijk.' Hij erkent dat consumenten graag over merken praten. Zonder de input van het merk zelf ontstaat er echter geen word of mouth, aldus Daan de Raaf (DDB): 'Als je zelf als merk niet communiceert, waar praten mensen dan over?' Volgens Nico Rijkhoff (Ziggo) betekent dit dat merken kaders moeten stellen waarbinnen die conversaties kunnen ontstaan, 'en dat is toch een regiefunctie.' KLM geeft hier invulling aan door goed te luisteren en af en toe een 'steentje in de vijver te gooien', aldus Frank Houben.

Merken zijn dus niet als vanzelfsprekend onderdeel van de conversatie. Joost Augusteijn (Rabobank) stelt in dat verband dat consumenten ook wel eens over je willen praten zonder dat je erbij bent. Je moet dus zorgen dat je wordt toegelaten in de conversatie – en dat vereist een ander soort rol dan een regisseursrol. Tijs Timmerman van Heineken is het daarmee eens, hoewel je volgens hem als deelnemer verschillende rollen kunt hebben: 'soms luisterend, soms aangevend'. Regisseren en deelnemen sluiten elkaar dus niet uit: 'We prediken geen maakbaarheid, maar willen wel kaders geven',

5 stellingen

1. De invloed van de actieve consument wordt sterk overdreven in ons vak.
2. De consument baseert zijn merkkeuze op word of mouth en niet op merkcommunicatie.
3. De merkmanager is geen regisseur, maar deelnemer in de communicatie rondom het merk.
4. Het merk heeft geen uitgewerkte positionering meer nodig.
5. De marketingafdeling moet zich veel minder focussen op realtime rapportages en kortetermijnresultaten.

aldus Herberth Samsom (InShared). Ramon Pardo (InSites Consulting) vatte de discussie op dit gebied mooi samen. Hij stelde dat merkmanagers eerst moeten observeren wat er over hun merk gezegd wordt (luisteren), dan de communicatie faciliteren (kaders scheppen) en vervolgens meedoen (steentjes gooien).

Organisaties

Het kan zijn dat merkmanagers er tijdens het luisteren, kaders scheppen en steentjes gooien achter komen dat hoe consumenten het merk zien, niet correspondeert met hoe het merk zichzelf ziet. 'Als dat zo is', zei Pardo, 'dan moet je je heel sterk afvragen wie de eigenaar van je merk is.' Moeten merken dan nog wel een uitgewerkte positionering nastreven? Over deze stelling waren de debaters erg verdeeld. Een aantal deelnemers vond het een uitstekend idee om de eigen identiteit te ankeren. Merken moeten goed weten waar ze voor staan om reclamebureaus adequaat te brieven en de eigen medewerkers te betrekken – zij zijn immers in toenemende mate het 'uitgangspunt van de merkwaarden' (Arlette Warmerdam, IBM). Zo'n positionering kan uitgewerkt zijn, zoals in een 'merkpaspoort', maar kan ook met slechts enkele kernwoorden worden omschreven. Idealiter is de identiteit echter geïnternaliseerd. Zoals Joost Augusteijn (Rabobank) het onder woorden bracht: 'Veel liever [...] heb ik dat mensen zeggen: "Dat past niet bij de Rabo. Geen idee waarom, maar dat past niet."' Een merk met een sterke, geïnternaliseerde identiteit plaatst zich vanzelf ten opzichte van andere merken, volgens sommige debaters. Dit is ook Herberth Samsoms redenering. InShared staat ergens voor en heeft daarom geen uitgewerkte merkpositionering nodig: 'Ik hoef niet naar een psychiater om te weten te komen wie ik ben', aldus Samsom.

Tekentafelmerken

De term 'positioneren' had voor een aantal debaters een nare bijmaak, en stond voor hen gelijk aan ongeloofwaardig en niet authentiek merkbeleid: merken 'bouwen'. Anderen wezen erop dat sommige succesvolle merken het gevolg zijn van strategische keuzes binnen een merkportfolio. Die merken hebben nu eenmaal geen historie en dus geen gevestigde identiteit. Volgens Tijs Timmerman (Heineken) kunnen ook zulke bewust gepositioneerde merken succesvol inspelen op wezenlijke behoeften van consumenten. Nico Rijkhoff (Ziggo) was het met hem eens: dergelijke 'tekentafelmerken' zullen 'voor veel mensen authentiek voelen en er zit ook nog eens een goed verhaal achter. Dat is gewoon

positioneren. Wat is daar mis mee?' Hoewel kortetermijn-targets de alledaagse werkelijkheid van veel marketeers zijn, waren de debaters vrij unaniem in hun opvatting dat een merk een langetermijnstrategie behoort te zijn. Enige kortetermijnfocus is onontkoombaar, maar mag het einddoel niet in de weg staan: 'Metrics vertellen geen verhaal en een click is geen relatie' (Nico Rijkhoff, Ziggo). Salesacties kunnen een boekjaar positief afsluiten, maar kunnen een merk ook 'uit-hollen', werd gesteld. Niettemin kan een moderne merkmanager volgens velen niet zonder realtime data. Daarbij werd de analogie van de TomTom geïntroduceerd: continu trackingonderzoek als navigatietool die de merkmanagers in staat stelt de merkstrategie tijdig bij te sturen en het einddoel soepeler te bereiken.

Kortom

De praktijk van merkmanagement lijkt toe aan een update. Maar deze is, als we de merk- en communicatieprofessionals die aan het SWOCC-debat deelnamen mogen geloven, al in volle gang. Door de digitalisering van media mogen consumenten dan meer macht over merken krijgen, bedrijven hebben deze tools ook. Realtime data stellen marketeers in staat om actiever in te spelen op de wensen en grillen van de actieve consument, en nieuwe modellen en organisatievormen zullen met de consument mee evolueren. •

Daan Muntinga is onderzoeker bij SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) en universitair docent marketingcommunicatie aan de Universiteit van Amsterdam. Peeter Verlegh is directeur van SWOCC en universitair hoofddocent bij de afdeling communicatiewetenschap van de UvA.

Consumenten hebben in potentie veel meer macht dan ze nu uitoefenen