

morgen gaan we merken echt managen

NIET BEHEERSEN
MAAR BEHEREN

De voortdurend veranderende markt-omstandigheden vragen om een andere manier om merken te managen. Daan Muntinga geeft de marketeer tien uitgangspunten voor de contouren van een alternatief merkmanagementsysteem.

**Controle-
denken
zit diep
geworteld
in het
bedrijfsleven**

De merken zoals we ze nu kennen, zagen het levenslicht in een samenleving in transitie. Door de in de tweede helft van de negentiende eeuw opkomende industrialisatie en urbanisatie, de gestegen inkomens en de introductie van het fenomeen winkelen, maakte de marskramer plaats voor de supermarkt en werd de groenteman vervangen door groenten uit blik.

Een merk was een managementinstrument, dat was gericht op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde; een kapitalistische quick fix bedoeld om massageproduceerde goederen naar een massapubliek te brengen. Marketeers waren 'consumption engineers' (Kornberger, 2010) die consumenten zagen als passieve couch potatoes; goede marketing was in die tijd een kwestie van het lokaliseren en indrukken van de juiste knoppen. Consumenten gingen dan als vanzelf tot aankoop over (bijv. Kotler & Armstrong, 1996).

VERGANKELIJKE MERKEN

Merken brachten voornamelijk informatie over onderscheidende productvoordelen – ze waren schoner, veiliger, zachter en gezonder dan generieke producten en hun concurrenten. De instrumenten en strategieën die werden ontwikkeld om merken te bouwen en onderhouden, waren gericht op het zo effectief en efficiënt mogelijk communiceren van zulke benefits. Merkmanagement was succesvol als een simpel, consistent, algemeen aanvaard merkbeeld werd gecreëerd (Holt & Cameron, 2010). Essentieel voor dit merkmanagementsysteem waren de uitgangspunten van voorspelbaarheid, controle, simpelheid en consistentie (Mitchell, 2012). Gedurende zo'n 150 jaar werd dit merkmanagement aan de hand van deze uitgangspunten geperfekteerd (Low & Fullerton, 1994).

Planning and control-merkmanagement sneed hout in een sterk hiërarchische samenleving waarin marketeers een grote



informatie en technologische voor-sprong op consumenten hadden. Maar die samenleving bestaat niet meer. Het weg-vallen van traditionele autoriteitsvormen en de opkomst van digitale technologieën hebben de wereld onherkenbaar veranderd. Mensen zijn als nooit tevoren geïnformeerd, verbonden en actief (Jenkins, Ford & Green, 2013). Merken staan tegenwoordig bloot aan de meningen van talloze stakeholders die zich via talloze kanalen razendsnel kunnen verspreiden (Muñiz & Schau, 2011). Merken zijn meer dan ooit het gevolg van de interacties en conversaties van al die stakeholders en zijn daardoor ook vergankelijker dan ooit (Fournier & Avery, 2011).

COMPLEXITEIT EN ONZEKERHEID

Veel marketeers zijn zich ervan bewust dat hun invloed afneemt. Ze zoeken naar manieren om de controle te herwinnen – controledenken zit diep geworteld in het bedrijfsleven (Cova & Cova, 2012). Velen van hen vinden het moeilijk om het conventionele merkmanagementsysteem los te laten. Dit systeem gaf hun immers duidelijke richtlijnen en maakte hun werk overzichtelijk.

Maar als merken ook in de toekomst willen bestaan, hebben ze weinig aan een merkmanagementsysteem dat de illusie van controle overleefd houdt. Merkmanagement dat de complexiteit en onzekerheid van de huidige marktomstandigheden ontkent, koppig blijft aansturen op controleren en hamert op het belang van

simpele, consistente proposities, getuigt van weinig realiteitszin en is van geen enkele praktische waarde. Ons idee van hoe merken moeten worden gebouwd en onderhouden, is aan een drastische update toe. Een alternatief merkmanagementsysteem is broodnodig; een systeem dat niet uitgaat van een inmiddels naïeve utopie. Voorspellen is onmogelijk, beheersen een illusie, en consistentie en simpelheid zijn beperkend (Gordon & Valentine, 2000).

MERKBEHEER IS ÉCHT MANAGEN

Denken in termen van beheren in plaats van beheersen biedt een realistisch en praktisch kader voor een merkmanagementsysteem dat moet standhouden in een samenleving waarin onvoorspelbaarheid de bovenaan voert en inconsistente de enige constante is. Het verschil tussen beheren en beheersen is een fundamenteel verschil. Iets dat je beheert heb je namelijk doorgaans niet (volledig) in eigen-domein. Je beheert vaak iets voor iemand anders, zoals een huis, of je beheert iets dat je gezamenlijk met anderen bezit, zoals een auto of de kas van de tennisclub.

Merkmanagers zijn beheerders van een merk omdat ze slechts één van de eigenaren van zijn. De mede-eigenaren zijn alle interne en externe stakeholders van het merk (O'Guinn & Muñiz, 2010). De merkmanager past voor deze stakeholders op het merk. Merkmanagement is geen eenrichtingsverkeer, want er gebeurt te veel waarop de merkmanager geen invloed kan uitoefenen. Maar een merkbeheerder is niet helemaal zonder invloed, want merkmanagement is per definitie asymmetrisch: er is altijd iemand die het merk zijn initiële betekenis geeft en aan het roer staat (Deighton & Kornfield, 2009).

Als woord geeft merkmanagement deze insteek goed weer, want vertaald naar het Nederlands staat brandmanagement immers voor merkbeheer. Maar in het conventionele merkmanagementsysteem betekent 'management' vaker beheersen dan beheren. Merkmanagers van morgen moeten merken écht gaan managen.

**Merken zijn
vergankelijker
dan ooit**

Merken zijn sociologische constructen

METHODE

Als er steeds meer mensen aan het roer van merken staan, hoe laat 'succesvol merkmanagement' zich dan operationaliseren? Met deze vraag startte SWOCC dit onderzoek in oktober 2013, tijdens een debat in het Amsterdamse De Balie (in december 2013 verscheen hierover een artikel in Tijdschrift voor Marketing, getiteld Merkmanagement in de toekomst: luisteren, kaders scheppen en steentjes gooien, van de hand van deze auteur en SWOCC-directeur Peeter Verlegh). Vervolgens is uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn interviews gehouden met 29 Nederlandse merkmanagementexperts (onder managementexperts (Diederik Denie, Nico Rijkhoff, Alfred Levi, Jos van Haastrecht, Frank Houben, Martin Kersbergen, René Repko en Ludo Voorn). De uitkomsten van deze literatuurstudie en de interviews vormen de basis voor dit artikel. Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC) doet fundamenteel wetenschappelijk onderzoek op het gebied van merken en communicatie.

TIEN UITGANGSPUNTEN VAN MERKBEHEER

De centrale gedachte van merkbeheer is dat merken in essentie flexibele, dynamische, gelaagde constructen zijn (Brown, 2014; McCracken, 2014), dat merkmanagement ingewikkeld en multidisciplinair is en dat het moet meebewegen met de belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij (Holt & Cameron, 2010; Ritson, 2013). Tien nieuwe uitgangspunten schetsen de contouren voor dit 'merkmanagement van morgen'.

1. Omarm holisme

Merken worden niet gevormd door één persoon. Het zijn sociologische constructen: een voortdurend samenwerkingsverband van een groot aantal actoren. Merken zijn het gevolg van de online en offline interacties van marketeers, consumenten, werknemers, concurrenten, belangengroeperingen en overheden. Allemaal spelen ze een belangrijke rol in de totstandkoming van merken. Dit besef maakt merkmanagement niet makkelijk en niet praktisch, wel realistisch.

2. Beschouw het merk als kompas

Een merk bestaat uit een set unieke principes. Het daaruit gedestilleerde handelingsperspectief vormt de ruggengraat van de organisatie en is leidend voor alles wat zij zegt en doet. Het merk is de business: het drijft de organisatiecultuur, bepaalt nieuwe groeimogelijkheden en geeft vorm aan zakelijke doelstellingen en bedrijfsstrategieën. Kortom, het merk is het centrale operationele idee van een organisatie: het is een kompas.

3. Ken jezelf

Als het merk resonanceert in alles dat de organisatie zegt en doet, dan is het belangrijk jezelf te kennen. Merkmanagers moeten dus goed weten wat hun handelingsperspectief is. Om vanuit hun bestaansreden te kunnen opereren, moeten ze oog hebben voor de ontstaansgeschiedenis van hun merk. Merken die vanuit zichzelf redeneren zijn oprechte en authentieke merken. Medewerkers van zulke merken kunnen zeggen, 'dit past wel bij ons, maar dit niet'.

4. Wees flexibel

Als je handelingsperspectief stevig is, kun je vanuit die kern alles doen en communiceren zolang het in de geest van je merk is. Merken met een helder en uniek handelingsperspectief blijven herkenbaar, ook wanneer ze in een andere vorm worden gekneed. Kneedbare, complexe merken worden minder beperkt in de betekenis die ze kunnen dragen en zijn daardoor meer leverageable dan simpele, eenduidige merken.

5. Doe goed

Van moderne merken wordt verwacht dat winst nooit ten koste gaat van mens, samenleving en natuur. Aandeelhouderswaarde moet een gevolg zijn van sociale waarde. Merken leveren vanuit hun oprechte handelingsperspectief een bijdrage aan de maatschappij in de breedte zin van het woord. Dan volgt financieel-economische waarde gestaag, maar vanzelf. Goed doen is goed voor de maatschappij én op de lange termijn ook goed voor de portemonnee.

6. Leef je merk

Een handelingsperspectief dat wordt gecommuniceerd is waardeloos als het niet met gedrag wordt betuigd. Een handelingsperspectief moet dagelijks worden beleden. Een merk is wat je zegt dat je bent, plus dat wat je doet of levert. Het is prima om over jezelf te praten, zolang merk- en productbeleving op elkaar aansluiten. Een sterk merk is woorden én daden: een waargemaakte belofte.



7. Zoek de balans

Sterke merken worden langzaam en gestaag gebouwd en worden niet zenuwachtig van tegenvallende kwartaalcijfers. Ze zijn boven alles een langetermijninvestering en maken zich dus niet schuldig aan salesacties die het merk uithollen. Dat neemt niet weg dat financieel resultaat uiteindelijk noodzakelijk is voor het voortbestaan van het merk. Een langetermijnvisie is onontbeerlijk; een kortetermijnvisie is onontkoombaar. Merkmanagers moeten zoeken naar de juiste balans.

8. Laat los en engage consumenten

De gemiddelde consument heeft niet veel interesse in merken, maar wel veel macht. Daar moeten merkmanagers zich terdege bewust van zijn. Ze moeten consumenten bloedsierus nemen. Ze moeten hen actief bij het merk betrekken. Als ze vanuit hun ivoren toren hoogmoedig aan de touwtjes blijven trekken, maken ze geen gebruik van het creatieve potentieel van consumenten en vernietigen ze merkwaarde.

9. Luister breed

Luisteren naar consumenten levert vaak nuttige informatie op. Maar luisteren wordt vaak te nauw opgevat. Luisteren is meer dan weten wat er speelt op Facebook of wat er trending is op Twitter. Sterke merken luisteren breed, naar culturele (onder)stromen: ze luisteren naar het hippe én het alledaagse. Hierdoor komen ze heel dicht bij consumenten te staan, met een sterker merk als resultaat.

10. Wees empathisch

De merkmanager van het merk van de toekomst - een menselijk merk met een oprecht handelingsperspectief als kompas - heeft kennis van bedrijfskundige en financieel-economische processen, maar beschikt vooral over soft skills. Hij of zij is een mensenmens: meer curator dan krijgsheer, meer beheerder dan beheerser. Een empathisch persoon die onzekerheid van het huidige tijdperk omarmt en een merk kan bezielen. ■

Van moderne merken wordt verwacht dat winst nooit ten koste gaat van mens, samenleving en natuur

REFERENTIES

- Brown, S. (2014). 'She was fine when she left here: Polysmy, patriarchy, and personification in brand Titanic's birthplace', *Psychology & Marketing*, 31(1), 93-102.
- Cova, B., & Cova, V. (2012). 'On the road to prosumption: marketing discourse and the development of consumer competencies', *Consumption Markets & Culture*, 15(2), 149-168.
- Dawar, N. (2013). 'Tilt: Shifting your strategy from products to customers', Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Deighton, J., & Kornfield, L. (2009). 'Interactivity's unanticipated consequences for markets and marketing', *Journal of Interactive Marketing*, 23, 4-10.
- Fournier S. & Avery J. (2011). 'The uninvited brand', *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Gordon, W., & Valentine, V. (2000). 'The 21st century consumer: A new model of thinking', *International Journal of Market Research*, 42(2), 185-206.
- Holt, D. B. (2004). 'How brands become icons: The principles of cultural branding', Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Holt, D. B., & Cameron, D. (2010). 'Cultural strategy: Using innovative ideologies to build breakthrough brands', Oxford, Groot-Brittannië, Oxford University Press.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). 'Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture', New York, NY: New York University Press.
- Kornberger, M. (2010). 'Brand society: How brands transform management and lifestyle', Cambridge, Groot-Brittannië, Cambridge University Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). 'Principles of marketing', Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). 'Brands, brand management, and the brand manager system, a critical-historical evaluation', *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173-190.
- Holt, D. B. (2004). 'How brands become icons: The principles of cultural branding', Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Mitchell, A. (2012). 'McKitterick's conundrum', *Journal of Brand Management*, 20(2), 80-95.
- Muñiz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2011). 'How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content', *Business Horizons*, 54(3), 209-217.
- O'Guinn, T. C., & Muñiz Jr, A. M. (2010). 'Towards a sociological model of brands', in B. Loken, R. Ahluwalia, & M. J. Houston (Eds.), 'Brands and brand management: Contemporary research perspectives' (pp. 133-156), New York, Taylor and Francis.
- Ritson, M. (2013, 2 december). 'Face the change: How the best brands use their past to morph into the future', *Business Review Weekly*. Beschikbaar op adfo.xuyihit.com.
- Stanton, J. L., & Herbst, K. C. (2005). 'Commodities must begin to act like branded companies: Some perspectives from the United States', *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 7-18.