



De klant is geen beheersbare factor meer

Managers moeten hun mentaliteit aanpassen en zich realiseren dat klanten meer macht hebben dan voorheen. Participatory branding geeft als gedachtegoed invulling aan deze mentaliteit, aldus Rik Riezebos van Eurib.

Tekst **Rik Riezebos** beeld **André Thijssen**

Wie is nu eigenlijk de eigenaar van een merk: de aanbieder of de afnemer? Marketeers zijn geneigd te denken dat zij de beeldvorming van een merk in de markt kunnen bepalen en daarmee het lot van hun merk kunnen bezegelen. Dat deze gedachte niet klopt, blijkt uit cases waar gebruikers een merk 'gekaapt' hebben. In Nederland is het kledingmerk Lonsdale daar een voorbeeld van. Het merk werd door rechts-extremistische jongeren geclaimd, wat in Nederland het einde van dit merk inluidde. In Engeland hebben Burberry en Prada zelfs bepaalde kledingstukken uit de markt genomen, omdat ze te veel door hooligans werden gedragen.

Groundswell

Met de komst van internet en sociale media is de invloed van consumenten op alle merken vele malen groter geworden. Li en Bernoff noemen in 'Groundswell' (2008) de veranderende invloed van ontvangers (zoals consumenten en burgers) de 'groundswell' en beschrijven deze als volgt: 'A trend in which people use technologies to get the things they need from each other, rather than from traditional institutions like corporations'.

De auteurs concluderen dat veel organisaties (bedrijven en instellingen) op macht en controle zijn gebaseerd en dat de groundswell deze basis verzwakt en on-

dermijnt: 'Businesses and other institutions are built on control, and the groundswell weakens and undermines control. In the groundswell, relationships are everything. The way people connect with each other – the community that is created – determines how the power shifts'.

De groundswellgedachte heeft niet alleen enorme implicaties voor merken, maar ook voor overheden en organisaties. Dat overheden de gevolgen van de groundswell ervaren, bleek bijvoorbeeld tijdens de Arabische lente, die waarschijnlijk heel anders had uitgepakt zonder internet en mobiele devices.

Worstelen

Menig bedrijf worstelt met de gevolgen van de groundswell. Dat is vooral bij bedrijven die op controle en efficiëntie zijn gericht en een klant als een extern 'te exploiteren' partij zien. Bij sommige bedrijven gaat dat zelfs zo ver dat ze bijna onbereikbaar zijn voor feedback uit de markt (denk aan no-reply e-mailadressen). De marketeer beschouwt hier de klant als een beheersbare factor. Bij dergelijke bedrijven zou je kunnen stellen dat er een cordon sanitaire rond het merk is aangelegd. Zo'n cordon sanitaire heeft niet alleen gevolgen voor klanten, maar ook voor medewerkers en media. We noemen dit 'non-participatory branding'. De kans is groot dat als klanten 'op afstand worden gehouden', het bedrijf dezelfde houding aanneemt richting medewerkers. Zij worden dan niet gezien als medemerkers maar slechts als productiekapitaal. Ook media worden volgens deze zienswijze benaderd vanuit transactioneel perspectief; het zijn partijen bij wie je tegen betaling een gecontroleerde boodschap kunt uitzetten.

De groundswell maakt duidelijk dat de praktijk van 'non-participatory branding' niet langer houdbaar is. Bekend voorbeeld is de Domino's Pizza viral (2009). >

Het cordon sanitaire moet plaatsmaken voor een brand biotope

Bananaphone

In Engeland worden consumenten op verpakkingen van innocent drinks aangemoedigd het hoofdkantoor te bellen (Fruit Towers). De bananaphone is niet specifiek bedoeld voor klachten of vragen; consumenten kunnen ook bellen voor een goed gesprek. De bananaphone wordt door een willekeurige medewerker van innocent drinks beantwoord; deze telefoon wordt daarom alleen gedurende kantooruren opgenomen waardoor het consumenten niet het idee kan geven een callcenter aan de lijn te hebben.

2i2c-model

Vier gradaties waarin klanten en medewerkers bij een merk worden betrokken

- 1. Informatie:** marketeers vragen klanten en/ of medewerkers om informatie met als doel hen te inspireren. De marketeer heeft hier een grote vrijheid van handelen, waardoor er geen sprake is van participatory branding.
- 2. Invloed:** klanten en/ of medewerkers kunnen hier invloed op het merkenbeleid uitoefenen bijvoorbeeld door een nieuw aan het assortiment toe te voegen product te kiezen ('vote').
- 3. Coöperatie:** klanten en/of medewerkers kunnen deelnemen in de uitvoering van het merkconcept bijvoorbeeld door een product sterk te personaliseren.
- 4. Co-creatie:** klanten en/of medewerkers kunnen participeren bij de invulling (en de uitvoering) van het merkconcept en hebben daarmee een wezenlijke invloed op de invulling van het product of de dienst.

Dit bedrijf gooide het roer drastisch om nadat twee medewerkers op YouTube lieten zien dat zij op een bepaald niet-hygiënische wijze met het eten omgingen. Domino's liet daarop een documentaire maken waarin kritische geluiden van consumenten te horen waren en waarin Domino's aangaf hoe het de genoemde problemen te lijf ging. In het eerste kwartaal van deze nieuwe aanpak steeg de winst van Domino's met veertien procent en de aandelenkoers met vijftig procent. De Domino's-case toont duidelijk aan dat merken anders moeten omgaan met hun stakeholders en dat dit een duidelijk aantoonbaar effect op de bedrijfsresultaten kan hebben. Van non-participatory branding moet de omslag worden gemaakt naar participatory branding, een merkenbeleid waarbij klanten, medewerkers en media worden betrokken bij de waardecreatie van het merk. Het sleutelwoord is hier 'open' (zoals Mooney en Rollins in 'The Open Brand' (2008) beschrijven). Het cordon sanitaire moet daarom plaatsmaken voor de gedachte van een brand biotope.

Mede-creators

Bij participatory branding vervullen klanten, medewerkers en media een actieve rol in de brand biotope; vooral klanten en medewerkers worden betrokken bij de invulling en de uitvoering van het merkenbeleid. Klanten worden gezien als mede-creators die het best weten welke propositie hen aanspreekt. Een illustratief voorbeeld van deze andere mentaliteit is de bananaphone van innocent drinks (zie kader 'Bananaphone') die een heel ander licht werpt op de positie en de rol van klanten dan de eerder genoemde no-reply mails. Bij participatory branding is de marketeer een stimulator en een regisseur (of om in termen van Van Belleghem te spreken, een conversation manager ['De conversation manager' 2010]). Dit betekent niet dat de bepaling van het merkconcept geheel vrij wordt gegeven, maar dat de invulling ervan er wel heel anders uitziet dan bij non-participatory branding. Crowdsourcing – het aan klanten uitbesteden van bepaalde bedrijfstaken – is een fenomeen dat aansluit op het gedachtegoed van participatory branding. Toch willen we crowdsourcing niet geheel gelijkstellen met participatory branding. Bij crowdsourcing kan namelijk de mate waarin klanten bij het merkenbeleid betrokken worden, sterk verschillen. In het 2i2c-model onderscheiden we vier gradaties waarin klanten (en medewerkers) bij een merk kunnen worden betrokken: informatie, invloed, coöperatie en co-creatie (zie kader 'Het 2i2c-model'). Het inwinnen van informatie is wellicht het beste te vergelijken met het verkrijgen van data (en inspiratie) door middel van

marktonderzoek. Als klanten en/of medewerkers invloed kunnen uitoefenen, heeft een marketeer nog steeds controle over de uitkomst van het proces (hij of zij kan namelijk bepalen uit welke producten consumenten kiezen). Een voorbeeld van coöperatie is Lay's Maak de Smaak. Consumenten kunnen hier hun eigen 'product' ontwerpen (smaak en merknaam), maar Lay's houdt toch een zekere mate van controle over welk product uiteindelijk op het schap terecht komt. Ook crowdfunding bevindt zich op het niveau van coöperatie. Bij co-creatie is er pas sprake van participatory branding; klanten worden hier in de opzet en de uitvoering van het merk betrokken.

Medewerkers

Net als bij klanten is er ook bij medewerkers een fenomeen dat aansluit op het gedachtegoed van participatory branding, namelijk internal branding. Maar ook hier is het – net als bij crowdsourcing – maar net de vraag hoe dit wordt ingezet. Naast een internal branding 1.0-variant die top-down wordt ingevuld, is er een bottom up 2.0-variant te onderscheiden, die aansluit bij de groundswell-gedachte. Enigszins gechargeerd kun je stellen dat bij internal branding 1.0 de externe merkbelofte intern aan medewerkers wordt 'verkoch't'. Medewerkers zijn dan geen medebepalers van het merkconcept, maar de uitvoerders ervan. Bij internal branding 2.0 ligt het startpunt van een merkexercitie intern. Medewerkers hebben invloed en zeggingskracht bij de opzet en de uitvoering van het merkconcept. Pas als ook hier sprake is van co-creatie, kunnen we van participatory branding spreken.

Het onderscheid tussen paid, earned en owned media maakt duidelijk dat media door marketingmanagers niet langer gezien kunnen worden als partijen bij wie je slechts tijd, millimeters of bytes kunt inkopen. Waar paid en ook in zekere mate earned media buiten het cordon sanitair liggen, vallen owned media in de brand biotope. Eigenlijk zou elk merk zich moeten ontwikkelen tot een publishing brand (term is bedacht door Jan-Erik Ouweland van Siemens). Naast het product of de dienst die wordt geleverd zou een bedrijf volgens deze gedachte 'thought leadership' in de markt moeten claimen en deze vorm van leiderschap in dialoog met stakeholders verder moeten vormgeven. •

Rik Riezebos is algemeen directeur van EURIB/ European Institute for Brand Management, auteur van 'Merkenmanagement' (2002) en co-auteur van 'Positioneren' (2011)

Bij co-creatie is er pas echt sprake van participatory branding