

# Het Merk en zijn Marketeer op de Sofa

**Wim Jurg van de Open Universiteit werkt aan een nieuwe systemische manier om merken te onderzoeken. Zijn aanpak is vreemd en zeer anders. Het is psychotherapie voor de marketeers en hun merken. Betrokkenen zijn verrast, maar nog niet altijd overtuigd.**

Wim Jurg, José Bloemer en Hans Doorewaard

Vier mensen staan in het midden van een zaal. Een facilitator stelt hen vragen, terwijl dertig mensen rondom zitten toe te kijken. 'Hoe voel jij je?', vraagt hij de eerste. 'Niet goed', zegt de man, 'ik sta wankel, ik voel me gespannen.' 'En jij?', vraagt hij een tweede. 'Ik voel me op afstand.', antwoordt deze. 'Ik voel iets van: kom maar op. Maar er komt niets.', zegt de vrouw in het gezelschap. En de vierde geeft aan dat hij tot zijn spijt geen contact met de eerste kan maken. Wat is er aan de hand in dit zaaltje?

Hier werkt Wim Jurg van de Open Universiteit Nederland aan zijn dissertatie. Hij onderzoekt onder leiding van José Bloemer en Hans Doorewaard van de Universiteit van Nijmegen de toegevoegde waarde van een innovatieve methode van exploratief onderzoek naar merkvragestukken. Een methode die werkt vanuit 'ik voel dus ik ben'. De methode heet de Systemic Exploration of Branding Issues, kortweg SEBI.

De methode is gebaseerd op het werk van de Duitse psychotherapeut Bert Hellinger ([hellinger.com](http://hellinger.com)). Hij ontwikkelde in de jaren tachtig een groepstherapie om zicht te krijgen op de onderlinge relaties binnen een familie. De kern van zijn werkwijze vormen de systeemopstellingen, waarmee hij de verhoudingen in een familiesysteem letterlijk in de ruimte in beeld laat brengen. Hij laat de cliënt in een therapiegroep mensen uitkiezen, die de sleutelfiguren in zijn familie representeren. Vervolgens laat hij de cliënt deze 'representanten' intuïtief in de ruimte plaatsen. De representanten laten vervolgens slechts op zich inwerken wat er met hen gebeurt. Ze krijgen geen cognitieve informatie over de cliënt of de personen die ze representeren. Dan vraagt Hellinger hoe ze zich voelen, met wie ze zich verbonden weten, of ze in een beweging in een bepaalde richting zouden willen maken en of er voor hun gevoel iemand ontbreekt. Hij brengt dan eventueel de ontbrekende personen in de opstelling, en zoekt vervolgens met hen en de reeds aanwezige representanten naar de goede onderlinge posities.

Een uitgebreid, quasi-experimentele studie van Gert Höppner in Duitsland heeft inmiddels aangetoond dat de methode het zelfbeeld en het welbevinden van de cliënten verbetert. De methode wordt sinds een jaar of tien ook naar volle tevredenheid van de klanten toegepast op organisatievragestukken. Inmiddels is het wetenschappelijk onderzoek naar deze toepassing in volle gang.

De vraag is nu of de methode ook wetenschappelijk verantwoord kan worden toegepast op merkvragestukken. Immers net als een familie en een organisatie is een merk een systeem, waarvan de elementen elkaar doorlopend beïnvloeden. En ook bij merken is het belangrijk met deze interactie rekening te houden. De centrale vraag van de studie is of de methode toegevoegde waarde heeft bij het vaststellen van een goede probleemstelling. De studie is opgezet als een opinie-onderzoek. Daarbij gaat het om de meningen van drie groepen: de merkbeheerders die een vragestuk in brengen, de daarbij aanwezige marketingdeskundigen, en de leden van de Decision Making Unit rond het merk die de video-opname achteraf bekijken. Afgelopen november kwamen daartoe ruim dertig marketingwetenschappers, marketeers, marktonderzoekers en merkadviseurs naar het voormalig klooster Soeterbeeck bij Ravenstein om aanwezig te zijn bij de pilot. Ze hadden nauwelijks meer dan 'een vaag vermoeden' van wat hen wachte, zoals één van hen van tevoren opmerkte.

## **Casus: herpositionering merk babyvoeding**

Het eerste merkvragestuk waarop de methode wordt toegepast, is een merk babyvoeding dat streeft naar herpositionering in de markt. 'De huidige advertentiecampaagne hemelt het moederschap op en speelt vooral in op de roze wolken die vrouwen rond het moederschap ervaren. Dat slaat vooral aan tijdens de zwangerschap', vertelt de merkbeheerder. 'Maar zodra het kind er is, verdwijnen die roze wolken vaak. Dan komen moeders onverwachte dingen tegen, die lang niet allemaal mooi en prachtig zijn. Daarom willen we nu een campagne met een andere toonzetting, die meer aansluit bij de werkelijke ervaringen van vrouwen die net moeder zijn geworden.' Haar vraag is of de nieuwe aanpak zal werken: 'Zal het de nieuwe advertentiecampaagne lukken de emotionele band tussen doelgroep en merk te versterken?'

## Huidige situatie

De begeleider, Jan Jacob Stam ([stamadvis.nl](http://stamadvis.nl)), begint zonder enige kennis van het merkvraagstuk. Samen met de merkbeheerder benoemt hij eerst de belangrijkste factoren: DMU, product, huidige doelgroep, huidige advertentiecampagne, nieuwe doelgroep, nieuwe concept en nieuwe advertentiecampagne. De merkbeheerder brengt eerst de huidige situatie in beeld. Ze kiest daartoe personen uit die DMU, product, huidige doelgroep en huidige advertentiecampagne representeren en plaatst hen ten opzichte van elkaar in de ruimte.

Het geheel van verbale en non-verbale reacties van deze representanten, wijst er volgens Stam op dat zich in het relatief recente verleden rond het product een traumatische gebeurtenis heeft afgespeeld. Hij krijgt de indruk dat er gebruikers zijn geweest, die nadeel van het gebruik van het product hebben ondervonden. Het lijkt er volgens hem op, dat het systeem dit niet goed heeft kunnen verwerken. Daarom brengt Stam twee nieuwe representanten in: de benadeelden en de destijds verantwoordelijke managers. De representanten van het product en de managers van destijds, blijken de gebeurtenis veel meer te raken dan de representant van de benadeelden. De benadeelden vragen slechts eerlijkheid. Ze zijn verder vol vertrouwen in de kracht van het product. Als de managers van destijds kunnen zeggen dat zij het 'tot hun grote spijt niet hebben gezien', keert de energie terug bij het product. Het product voelt dat het incident 'te groot is gemaakt' en is nu 'ready for take-off'.

## Nieuwe situatie

Op verzoek van Stam plaatst de merkbeheerder nu de representanten van het nieuwe concept en de nieuwe doelgroep in de opstelling. 'Ik zie de nieuwe doelgroep helemaal niet', merkt de representant van de DMU op. 'En ik heb het onaangename gevoel dat ik voordring bij de oude doelgroep', zegt de representant van de nieuwe doelgroep. Naast de oude doelgroep voelt ze zich beter op haar plaats en is ze bovendien zichtbaar voor de DMU. De representant van het nieuwe concept voelt geen binding met het product en voelt zich het meest op haar plaats naast de oude campagne. 'Merkwaardig', zegt Stam, 'hoezeer de oude campagne steeds een goede kracht blijft. Het is bijna jammer een nieuwe te beginnen.' Tenslotte stelt de merkbeheerder de representant van de nieuwe campagne op. 'Ik voel me verbonden met de nieuwe doelgroep en met de oude campagne' zegt deze, 'maar niet met het product'. De nieuwe doelgroep wil op haar beurt een steviger product. 'Dat betekent dat je moet nadenken over productsplitsing', concludeert Stam. Daarmee sluit hij, na een klein uur, de systemische exploratie af.

## Klopt het?

Past het gedrag van de representanten bij de feiten? Speelde er bijvoorbeeld werkelijk iets dergelijks in het verleden? De merkbeheerder werkt nog relatief kort voor het merk en herkent het voorval niet ter plekke. Maar het merk blijkt werkelijk een groep 'benadeelden' te hebben gehad in het begin van de jaren negentig: 350.000 blikken babyvoeding werden destijds teruggehaald. Ook haar commercieel en de financieel directeur (h)erkennen tijdens het bekijken van de video-opname na afloop bijna alle uitspraken en bewegingen. Tegelijkertijd geven ze aan dat de video-opname hun nieuwe en bruikbare informatie geeft over de relatie tussen het merk en de nieuwe campagne.

## Hoe werkt het?

Hoe kan het dat de methode informatie oplevert, terwijl de representanten niets weten van het behandelde vraagstuk? Dit is een vraag die alle aanwezige deskundigen puzzelt. Volgens de bioloog Rupert Sheldrake en degenen die werken met de methode, is ze gebaseerd op het concept van de morfische velden en haar onderscheid tussen cognitieve informatie en informatie die we onbewust ontvangen door deel uit te maken van een systeem. Jan van Riet koppelt in Jahrbuch für Markentechnik (1995) deze veldentheorie aan de resonantietheorie van Hans Domizlaff uit Die Gewinnung des Öffentlichen Vertrauens (1939) en daarmee aan het onderscheid tussen individueel en collectief gedrag. Thomas Otte (1993) legt in Marke als System op zijn beurt een link tussen deze resonantietheorie en de chaostheorie en haar wetmatigheden. Hoe het ook zij, de studie van Jurg beperkt zich tot de vraag, wat de methode volgens de aanwezige deskundigen kan toevoegen aan het huidige palet methoden & technieken van marktonderzoek.

De Systemische Exploratie van Branding Issues, kortweg SEBI, is een methode die met name toegevoegde waarde lijkt te hebben bij het bepalen van een goede probleemstelling. De verdere studie van Jurg zal duidelijkheid moeten geven op de vraag waarin deze toegevoegde waarde voor de probleemstelling nu precies zit. Reacties zijn van harte welkom: [wim.jurg@ou.nl](mailto:wim.jurg@ou.nl)

*Drs. Wim Jurg is Universitair Docent bij de sectie Marketing van de Open Universiteit Nederland.*

*Prof. dr. José Bloemer is hoogleraar Marktonderzoek en prof. dr. Hans Doorewaard is hoogleraar Organisatieontwikkeling aan de Nijmegen School of Management van de Katholieke Universiteit Nijmegen.*

### **De wereld op zijn kop gezet**

Met name die ongrijpbare kant van de methode, die Wim Jurg in de praktijk test, roept gemengde gevoelens op. De pilot heeft 'mijn wereld op z'n kop gezet', zegt Jan Bunt, voormalig hoogleraar aan de Erasmus Universiteit in een prachtig betoog aan het slot van de dag. 'Een opdrachtgever zonder heldere vraagstelling met respondenten die nauwelijks informatie hebben over het vraagstuk. En dat onder leiding van iemand die begint met te zeggen, dat hij geen verstand heeft van merken. Het blijkt niet alleen mogelijk, het levert zelfs nog wat op ook. De methode verheldert ontegenzeggelijk de relaties tussen de elementen van een merkvragestuk. Wonderbaarlijk', verzucht Bunt.

De aanwezige deskundigen erkennen alom dat de methode iets toevoegt aan de huidige methoden & technieken van marktonderzoek. Rik Riezebos ziet SEBI vooral als complementair en vindt dat het op niet-rationele wijze gevoelens inzichtelijk kan maken en daarmee accepteerbaar voor merkbeheerders. 'Een goede manier om de onbewuste energie naar boven te halen', aldus Goos Geursen en om 'relaties in kaart te brengen tussen mensen, en daar draait het bij merken uiteindelijk om', voegt Marie-Lou Witmer toe. Pim Asselbergs van IPM ziet SEBI vooral als een tool zodat een management team zich realiseert wat er zoal aan opties bestaat en wat de mogelijke consequenties kunnen zijn. Harm Hartman van NSS-Interview vindt, dat 'je de methode moet voelen. Ik had knikkende knieën. En elke keer dat in de opstelling iets veranderde, veranderden mijn gevoelens ook en dat is niet te geloven.'

Giep Franzen ziet de methode vooral als een soort spel dat je helpt om open te staan voor nieuwe inzichten. 'Ze helpt de afzonderlijke elementen te herkennen die een merk bepalen. Er wordt vaak te simpel in oorzaak-gevolg-relaties gedacht. De methode laat zien dat het ingewikkelder is en helpt je oog te krijgen voor het hele systeem rond een merk. Maar daarin heeft de methode ook beperkingen. Want hoe bepaal je de meest belangrijke elementen? Waarom zijn in de opstelling rond de babyvoeding bijvoorbeeld niet de uitvoerder van de campagnes en de tussenpersoon tussen bedrijf en klant opgenomen? Of je dat wel of niet doet, maakt nogal verschil.'

Ed Peelen zegt dat de methode hem doet denken aan positioneringsruimten. 'Die brengen ook afstanden tot uitdrukking, maar het zijn slechts punten, die weinig zeggen. En onze pogingen om betekenis aan de dimensies toe te kennen, staan in schril contrast met de rijke informatie die deze opstellingen van 'vlees en bloed' opleveren. Wie domineert, wie geeft vertrouwen, borging, zekerheid, wat voelt onveilig, onprettig, waar heb je wat mee, waar niet, bij wie krijg je een onbehaaglijk gevoel, wie staat ver van je af, wanneer krijg je knikkende knieën, etc. We kunnen bovendien simuleren: 'Welke positionering voelt prettiger aan?'