

MERKBELEID IN HET TIJDPERK VAN SOCIALE MEDIA

Douglas Holt

MERKBELEID

Een merk opbouwen en onderhouden is tegenwoordig een lastige uitdaging in de wereld van Facebook en YouTube. Dat hadden we destijds niet verwacht. Zo'n tien jaar geleden verheugden ondernemingen zich enthousiast op een nieuw gouden tijdperk voor het merkbeleid (*branding*). Ze namen creatieve bureaus en hele volksstammen aan technici in de arm om hun merken aan te prijzen in het digitale universum. *Viral*, *buzz*, *memes*, *stickiness* en *form factor* groeiden uit tot de collectieve woordenschat van het merkbeleid in de digitale wereld. De ophef was groot. Maar het leverde bar weinig op.

Een cruciaal element in de digitale strategie van ondernemingen was de zogeheten *branded content*: tekst en beeldmateriaal 'onder eigen merk'. De redenering was min of meer dat de sociale media het mogelijk zouden maken om als onderneming de traditionele media over te slaan en rechtstreeks relaties op te bouwen met de consument. Met goede verhalen en onmiddellijke interactie ('real time') zou het merk een centraal aandachtspunt worden voor een hele groep ('community') van consumenten. Ondernemingen investeerden miljarden in deze visie, maar het is uiteindelijk heel weinig merken gelukt om online in betekenisvolle mate de aandacht van de consument te trekken. Sterker nog, door de opkomst van de sociale media lijken merken zelfs aan belang te hebben ingeboet. Wat is er misgegaan?

Toen de consument eenmaal technisch de mogelijkheid kreeg om reclame te omzeilen, werd het voor merken veel moeilijker om bekendheid te *kopen*. De eerste stap naar een antwoord daarop is dat we ons moeten realiseren dat merken succesvol zijn wanneer ze 'voet aan de grond' krijgen in de cultuur, en dat het merkbeleid een combinatie is van methoden om culturele relevantie op te bouwen. Welnu, de digitalisering heeft niet alleen sterke nieuwe sociale netwerken doen ontstaan, maar heeft er ook toe geleid dat de cultuur zich op een heel andere manier dan voorheen ontwikkelt. Tegenwoordig zijn de digitale samenscholingen (*crowds*) een bijzonder

effectieve en vruchtbare bron van culturele vernieuwing. We hebben te maken met wat ik de *crowd*-cultuur – de 'cultuur van de samenscholing' – noem. Door de *crowd*-cultuur veranderen de regels voor het merkbeleid: welke methoden wel en niet (langer) werken. Als we de *crowd*-cultuur begrijpen, dan kunnen we achterhalen waarom de strategieën voor *branded content* geen succes zijn geworden en welke alternatieve methoden voor merkbeleid (wél) aanslaan in de sociale media.

WAAROM WERKTEN *BRANDED CONTENT* EN SPONSORING VROEGER WÉL?

Bepaalde partijen mogen het graag voorstellen alsof *branded content* een spannende nieuwe ontwikkeling zou zijn. In werkelijkheid is dit echter een verschijnsel uit het tijdperk van de massamedia dat in een digitaal jasje is gestoken. In de begintijden van de massamedia kopieerden bedrijven de methoden van de amusementswereld om bekendheid te geven aan hun merken. Met korte verhaallijnen, filmtrucs en invoelende personages wonnen ze het publiek voor zich. Denk aan klassieke reclamefilmpjes als 'I Can't Believe I Ate the Whole Thing' van Alka-Seltzer, 'Frito Bandito' van Frito-Lay en de spot waarin Joe Namath door Farrah Fawcett werd ingesmeerd met Noxema-scheerzeep. Die gingen deel uitma-

ken van de populaire cultuur omdat ze het grote publiek vermaakten.

Deze prille manifestatie van *branded content* had effect omdat de amusementsmedia oligopolies waren. Met andere woorden, er was nauwelijks culturele concurrentie. In de Verenigde Staten produceerden drie televisienetwerken elk jaar voor ongeveer dertig weken aan programma's en zonden voor de rest herhalingen uit. Films kon je alleen maar zien in de lokale bioscoop. De concurrentie onder de tijdschriften werd beperkt door de ruimte in het schap bij de kruidenier. Fabrikanten van consumentenproducten konden naam maken door hun merken tegen betaling te laten plaatsen in deze strak gecontroleerde culturele arena.

Merken infiltreerden de cultuur ook door middel van sponsoring van tv-programma's en evenementen. Zo verbonden ze zich aan succesvolle 'content'. De consument had destijds niet veel mogelijkheden om zich te 'laven' aan zijn of haar favoriete beroemdheden uit de amusementswereld. Merken konden daardoor fungeren als intermediair. Decennia lang wisten we niet beter of fastfoodketens sponsorden nieuwe bioscoopfilms, fabrikanten van luxe auto's schotelden ons golf- en tennistoernooien voor, en merken gericht op jongeren ondersteunden popgroepen en festivals.

Toen kwamen er nieuwe technologieën die het mogelijk maakten om reclame te omzeilen – van de kabelnetwerken en digitale videorecorders tot en met internet. Dit maakte het voor merken veel lastiger om naamsbekendheid te kopen, want nu moesten ze rechtstreeks concurreren met echt amusement. En dus werd er een tandje bijgezet. BMW maakte als eerste korte films voor internet en al snel namen ondernemingen topregisseurs in de arm (Michael Bay, Spike Jonze, Michel Gondry, Wes Anderson, David Lynch) in een wedloop om de meest spectaculaire beelden en waardevolle producties.

De ondernemingen die (vóór de opkomst van de sociale media) dat soort digitale initiatieven ondernamen, dachten met creatieve Hollywood-achtige producties voor internet een kolossaal publiek van betrokken consumenten rond hun merk te kunnen opbouwen. En

dus werd er op grote schaal ingezet op *branded content*. Maar er was niet gerekend op concurrentie. Die kwam dit keer niet van de grote mediabedrijven, maar van de 'crowd'.

DE OPKOMST VAN DE CROWD-CULTUUR

Culturele innovatie ontstaat van oudsher in maatschappelijke uithoeken: groepen in de marge van de samenleving, maatschappelijke bewegingen en artistieke kringen die zich afzetten tegen de gangbare normen en conventies. Het bedrijfsleven en de massamedia fungeerden altijd als doorgeefluiken naar de massamarkt voor dergelijke nieuwe ideeën. Maar dat is door de opkomst van de sociale media allemaal veranderd.

De sociale media verbinden groepen mensen met elkaar die voorheen altijd geografisch van elkaar waren gescheiden. Hierdoor kunnen mensen tegenwoordig veel sneller en intensiever met elkaar samenwerken dan vroeger. Nu ze eenmaal deel uitmaken van fijnmazige netwerken, oefenen voorheen geïsoleerde groepen en gemeenschappen heel direct grote invloed uit op de cultuur. Deze nieuwe *crowd*-culturen manifesteren zich in twee 'smaken': subculturen waarin nieuwe ideolo-

gieën en benaderingen ontstaan; en de kunstwereld, die voor vernieuwing zorgt in het amusement.

Subculturen in de schijnwerpers

Er bestaat tegenwoordig een bloeiende *crowd*-cultuur rond zowat ieder denkbaar thema: espresso, de teloorgang van de Amerikaanse Droom, romans uit het Victoriaanse tijdperk, meubels van de 'arts and crafts'-beweging, libertarisme, 'new urbanism', 3-D-printing, Japanse teken- en animatiefilms, vogelen, thuisonderwijs, barbecueën. Vroeger moesten al die subculturen elkaar fysiek ontmoeten en waren de interactiemogelijkheden beperkt tot tijdschriften en later de primitieve Usenet-groepen en -bijeenkomsten.

Door de komst van de sociale media zijn deze subculturen gegroeid en gedemocratiseerd. Met slechts enkele

TOEN RECLAME
EENMAAL KON
WORDEN OMZEILD,
WERD HET VEEL
MOEILIJKER VOOR
EEN MERK OM
BEKENDHEID
TE KOPEN

klikken op de muis begeef je je in het hart van de subcultuur van je keuze. De deelnemers aan zo'n subcultuur verstaan zich intensief met elkaar, zowel op het web als op fysieke ontmoetingsplaatsen en in de traditionele media. Samen propageren de leden van een subcultuur nieuwe ideeën, producten, benaderingen en vormgeving – zonder zich iets gelegen te laten liggen aan de poortwachters van de massacultuur. Door de opkomst van de *crowd*-cultuur zijn degenen die culturele innovaties ontwikkelen (de 'innovators') niet langer te onderscheiden van degenen die deze innovaties als eerste afnemen (de 'early adopters').

Kunsten op turbo-aandrijving

Om innovatief populair amusement te maken, heb je een bepaalde organisatievorm nodig. Sociologen spreken in dit verband van de kunstwereld. In de kunstwereld ontmoeten kunstenaars (musici, filmregisseurs, schrijvers, ontwerpers, spotprenttekenaars enzovoort) elkaar in geïnspireerde collaboratieve concurrentie: ze werken met elkaar samen, leren van elkaar, wisselen ideeën uit en stimuleren elkaar. De gezamenlijke inspanningen in kunstzinnige kringen leiden vaak tot grote creatieve doorbraken. Vóór de opkomst van de sociale media maakte de massacultuur (film, televisie, gedrukte media, mode) gretig gebruik van de innovaties uit de kunstwereld: ze namen ze over en wendden ze aan voor hun eigen doelen.

De *crowd*-cultuur is als het ware een turbolader voor de kunstwereld: zowel het aantal deelnemers als de snelheid en de kwaliteit van hun interacties nemen enorm toe. Je hoeft niet langer tot een lokale groep te behoren, je hoeft niet langer een jaar lang te buffelen om je korte film gefinancierd en gedistribueerd te krijgen. Tegenwoordig komen miljoenen behendige cultureel ondernemers online bij elkaar om hun vakmanschap verder uit te bouwen, ideeën uit te wisselen, verder te schaven aan hun materiaal en met elkaar te concurreren om de hits in de markt tot stand te brengen. Zo worden op een nieuwe manier in hoog tempo nieuwe culturele prototypen gelanceerd: je krijgt onmiddellijk gegevens die dui-

delijk maken hoe jouw ideeën worden ontvangen in de markt, laat ze becommentariëren en past ze aan; zo komt het materiaal dat het beste aanslaat snel bovendrijven. Hierbij dient zich nieuw talent aan en ontwikkelen zich nieuwe genres. Het nieuwe materiaal is vergaand afgestemd op de doelgroep, is tegen lage kosten tot stand gekomen en dringt door tot in de poriën van de populaire cultuur. Deze *crowd*-culturen van de kunstwereld zijn de belangrijkste reden waarom *branded content* geen succes is geworden.

BRANDED CONTENT VOORBIJ

Ondernemingen hebben het afgelopen decennium gewed op *branded content* maar worden nu door keihard empirisch bewijs gedwongen om hun mening te herzien. In de ranglijsten voor kanalen op YouTube of Instagram, op basis van het aantal abonnees, komen de concernmerken nauwelijks voor; slechts drie zijn erin geslaagd door te dringen tot de top-500 op YouTube. Daarentegen staan er in die ranglijsten volstrekt onbekende artiesten die als het ware uit het niets zijn opgekomen.

Verreweg het meest succesvol op YouTube is PewDiePie, een Zweed die er nauwelijks geredigeerde film-

pjes plaatst waarin hij met een geïrriteerde stem commentaar levert op de videospellen die hij speelt. Begin 2016 had hij inmiddels bijna elf miljard views gekregen en telde zijn YouTube-kanaal ruim 41 miljoen abonnees.

Hoe is zoiets mogelijk? Het begon met de jeugdculturen die zich vormden rond videospellen. Toen die in de sociale media terechtkwamen, groeiden ze uit tot een orkaan. Het videospel, tot dan toe vooral in Zuid-Korea een tamelijk buitenissige subcultuur in het amusement, kreeg wereldwijde aanhang. Zo ontstond een kijkerssport van kolossale omvang: E-sports, met bijna honderd miljoen liefhebbers. (Het E-Sports-netwerk Twitch werd recentelijk voor 970 miljoen dollar ingelijfd door Amazon.)

In E-Sports leveren de zenders commentaar op de afzonderlijke games. PewDiePie en zijn kameraden kwamen met hun eigen variant daarvan in een puberale on-

VOORAL DE
CROWD-CULTUREN
VAN DE KUNSTWERELD
VERKLAREN
WAAROM
BRANDED CONTENT
GEEN SUCCES IS
GEWORDEN

derbroekenhumorstijl. Andere *gamers* die filmpjes van zichzelf plaatsen, zoals VanossGaming (19e op YouTube met 15,6 miljoen abonnees), elrubiusOMG (20e, 15,6 miljoen), CaptainSparklez (60e, 9 miljoen) en Ali-A (94e, 7,4 miljoen) zijn ook invloedrijke leden van deze volksstam. De *crowd*-cultuur nam in eerste instantie vorm aan op gespecialiseerde mediaplatforms die het materiaal verspreidden en door de betrokkenheid van de fans uit het wereldje die er hun ophemelende of verwerpende zegjes over deden. PewDiePie groeide uit tot de absolute ster van deze digitale kunstwereld – net zoals eerder Jean-Michel Basquiat en Patti Smith waren uitgegroeid tot idolen in het analoge tijdperk. Het grote verschil is de snelheid waarmee PewDiePie door de kracht van de *crowd*-cultuur uitgroeide tot een wereldfenomeen.

‘Gaming comedy’, ofwel het videospel als vorm van humor, is slechts een van de honderden nieuwe genres die de *crowd*-cultuur heeft voortgebracht. Al die genres vullen iedere denkbare lacune in de populaire cultuur, van modetips voor meisjes en extreem eten tot sportcommentaren door en voor sportliefhebbers. Daar kunnen merken niet tegen concurreren, hoeveel ze er ook in investeren. Vergelijk PewDiePie, die thuis voor een habbekrats zijn eigen filmpjes maakt, maar eens met McDonald’s. De hamburgerketen heeft een van de grootste budgetten ter wereld voor publiciteit via sociale media. Maar het YouTube-kanaal van McDonald’s (plaats 9.414 op de ranglijst) heeft slechts 204.000 abonnees op YouTube. PewDiePie is tweehonderd keer zo populair voor een minuscule fractie van de kosten.

Of neem Red Bull, dat als geen ander wordt geroemd als een succesverhaal op het gebied van *branded content*. Dit merk is een spil geworden in de nieuwe media voor de productie van materiaal over extreme en alternatieve sporten. Red Bull besteedt jaarlijks zo’n twee miljard dollar aan marketing, en een groot deel daarvan wordt gestoken in de ontwikkeling van *branded content*. Maar het YouTube-kanaal van Red Bull (plaats 184 op de ranglijst, met 4,9 miljoen abonnees) wordt voorbijgestreefd door tientallen *crowd*-cultuur-start-ups die werken met budgetten van nog geen ton. Bijvoorbeeld Dude Perfect, de creatie van vijf sportieve studenten uit Texas die

videofilmpjes plaatsen van onwaarschijnlijke balmanoeuvres en dwaze sportprestaties: die staat op plaats 81 in de ranglijst van YouTube-kanalen, met 8 miljoen abonnees.

Ook de ervaring van Coca-Cola stemt tot nadenken. In 2011 lanceerde het concern met de nodige poeha een nieuwe marketingstrategie: ‘Liquid & Linked’ (‘vloeibaar en verbonden’). Coke ging er helemaal voor en verlegde de nadruk in zijn marketing van ‘uitmuntende creativiteit’ (de traditionele massa-mediale benadering) naar ‘uitmuntende inhoud’ (*branded content* in sociale media). Volgens Jonathan Mildenhall van Coca-Cola zou het concern onophoudelijk de ‘meest pakkende *content* ter wereld’ gaan maken, daarmee een onevenredig groot aandeel veroveren in de populaire cultuur en tegen 2020 de omzet hebben verdubbeld.

Het jaar daarop zette Coca-Cola de eerste grote stap door de statische website van het concern te veranderen in een digitaal tijdschrift, *Coca-Cola Journey*, met verhalen over zowat ieder denkbaar thema uit de populaire cultuur – van sport en eten tot duurzaamheid en reizen. Het is een onversneden *branded content*-strategie.

Journey draait nu ruim drie jaar en trekt nauwelijks lezers. In de VS staat het niet in de top-10.000 voor websites en wereldwijd niet in de top-20.000. Het YouTube-kanaal van het concern staat op plaats 2.749 met slechts 676.000 abonnees.

De consument blijkt niet erg geïnteresseerd te zijn in het materiaal dat merken uitbrengen. Maar heel weinig mensen willen erop worden geattendeerd; de meesten vinden het rommel, *spam* van merken. Toen Facebook dit beseftte, ging het ertoe over ondernemingen te laten betalen om ‘gesponsord’ materiaal te stoppen in de *feeds* van de mensen die geacht werden hun fans te zijn. Ondernemingen staan voor een structureel en niet voor een creatief probleem. De manier waarop grote ondernemingen hun marketingactiviteiten organiseren is precies tegenovergesteld aan de manier waarop de kunstwereld functioneert. De concerns zijn merkbureaucratieën, zo gezegd. Ze zijn er steengoed in om voor allerlei markten wereldwijd ingewikkelde marketingprogramma’s te co-

MERKEN KUNNEN
NIET CONCURREREN
MET DE
CROWD-CULTUREN,
HOEVEEL ZE ER OOK
IN INVESTEREN

ordineren en uit te voeren. Maar als het gaat om culturele innovatie levert dat organisatiemodel middelmatige uitkomsten op.

DOORBREKEN MET BEROEMDHEDEN – EEN MERKVOORBEELD

De recente campagne van de Amerikaanse sportkledingfabrikant Under Armour, ‘I Will What I Want’, laat zien hoe de inzet van beroemdheden kan worden gecombineerd met culturele *branding* (cultuurgericht merkbeleid) om materiaal (*content*) uit te brengen dat wél indruk maakt. Under Armour werd aanvankelijk een merkicoon toen het zich liet inspireren door de cultuurgerichte strategie van Nike – en daar vervolgens een schepje bovenop deed.

De aanpak van Nike, gelanceerd in de jaren zeventig en geperfectioneerd in de jaren negentig, was om verhalen te vertellen over sportlieden die louter op hun doorzettingsvermogen maatschappelijke obstakels hadden weten te overwinnen. Zo’n tien jaar geleden liet Nike dit thema van de doorzetter-tegen-de-stroom-in los en stortte zich in *branded content* waarin beroemde sportlieden figureerden in onderhoudende sportfilms. Under Armour stapte in het gat dat daardoor ontstond en bracht opvallende nieuwe reclamespots uit als ‘Protect This House’ (‘bescherm dit huis’), dat dezelfde boodschap verkondigde als eerder Nike had gedaan en vleugels kreeg op de sociale media.

Under Armour kwam ook met reclamespots over sportvrouwen waarin het, net als eerder Nike, liet zien dat extreme wedijver niet alleen iets was voor mannen. In de meest recente creatie, ‘I Will What I Want’, werden de geslachtsgrenzen nog verder opgerekt door conventies ter discussie te stellen in sectoren waar de traditionele ideaalbeelden van de vrouw nog steeds domineren.

De ballerina Misty Copeland – in armoede opgegroeid in een éénoudergezin – is een atletische, gespierde danseres in een beroepsgroep waar super-slanke vrouwen de toon aangeven. De film die Under Armour over haar maakte, vertelt hoe ze tegenslag overwon: terwijl een commentaarstem voorleest uit een afwijzingsbrief waarin haar wordt verteld dat haar postuur volstrekt ongeschikt is voor ballet, zien we

haar dansend in een strak zittende sport-bh en slip die haar rondingen laten uitkomen.

In een reclamefilmpje met Gisele Bündchen werd dezelfde onconventionele lijn doorgetrokken, maar nu vermengd met ongerijmde meningen uit *crowd-culturen* om respons te ontlokken in de sociale media. De vroegere Victoria’s Secret-ster wordt meestal afgebeeld in een betoverende wereld van vliegvelden en beroemdheden. Under Armour brak met dat gebruikelijke beeld door haar neer te zetten in wat feitelijk een oude spot van Nike was – kickboksend tegen een boksbal in een kale trainingsruimte. De samenwerking met Bündchen werd aangekondigd voordat de film werd gemaakt, en de *crowd-cultuur* veerde meteen op: sportliefhebbers waren cynisch, Bündchenfans waren nieuwsgierig, modeliefhebbers wisten niet wat ze ervan moesten denken en de feministen waren razend enthousiast. Het reclamebureau van Under Armour plukte al het commentaar van internet en projecteerde in het reclamefilmpje citaten uit de discussie in de digitale media op de muur achter de kickboksende Bündchen. In de video is te zien hoe Gisele zich in het zweet werkt aan de boksbal zonder acht te slaan op de litanie aan sneren om haar heen: ‘Is poseren nu ook al een sport?’, ‘Ze is niet eens aantrekkelijk’, ‘Wat is haar sport – glimlachen?’, ‘Houd je maar liever bij het modellenwerk schat’.

Under Armour had succes omdat het innoveerde met een boodschap: het zette beroemde vrouwen in om op een provocerende manier de traditionele kijk op de seksen ter discussie te stellen. Het bedrijf zond deze boodschap direct naar de *crowd-culturen* waarin die conventies heersten en maakte zo een storm aan reacties los.

MERKSPONSOREN ZIJN ONTROPPELD

Amusementswaarden – acteurs, sportlieden, sportteams, films, televisieprogramma’s en videogames – zijn ook razend populair op de sociale media. Op alle grote platforms overheersen de toppers die je er zou verwachten. Op YouTube trekken artiesten als Rihanna, One Direction, Katy Perry, Eminem, Justin Bieber en Taylor Swift een gigantisch publiek. Op Twitter kom je hen ook

tegen, samen met mediasterren als Ellen DeGeneres, Jimmy Fallon, Oprah, Bill Gates en de paus. Fans klitten samen rond topsporters als Cristiano Ronaldo, LeBron James, Neymar en Kaká, samen met teams als FC Barcelona en Real Madrid (die veel populairder zijn dan de twee dominante sportmerken, Nike en Adidas). Op Instagram meer van hetzelfde.

Het zijn deze beroemdheden die de sterk betrokken ‘communities’ om zich heen weten te verzamelen. Dat was de belofte van de sociale media, maar voor ondernemingen en hun producten en diensten is die niet uitgekomen. Achteraf bezien is dat eigenlijk ook niet zo vreemd: je verhoudt je nu eenmaal anders tot je favoriete artiest dan tot een merk voor huurauto’s of sinaasappelsap. Wat werkt voor Shakira pakt averechts uit voor Crest en Clorox. Het is belachelijk om te denken dat de consument met evenveel passie zou willen babbelen over Corona of Coors als over Ronaldo en Messi.

In de sociale media kunnen liefhebbers rijkgeschaakte groepen vormen rond beroemdheden uit het amusement en er direct contact mee krijgen via een niet aflatende stroom *tweets*, *pins* en *posts*. Sportteams zetten op de sociale media ‘ambassadeurs’ in die tijdens de wedstrijden het directe contact met de fans verzorgen. Na de wedstrijd versturen de spelers foto’s vanuit het team en chatten vanuit de kleedkamer met hun aanhang. Naast de grote platforms sporen ook nieuwe mediasites als Vevo, SoundCloud en Apple Music aan tot meer directe digitale verbindingen.

Natuurlijk nemen artiesten nog steeds graag sponsorgeld aan, maar dat levert een merk steeds minder culturele waarde op.

MERKICONEN OPBOUWEN MET CULTUURGERICHT MERKBELEID

Merkiconen zijn culturele vernieuwers: ze slaan de conventies van hun categorieën over en komen met nieuwe boodschappen die betekenis hebben voor de klant. Dat zorgt voor intense klantloyaliteit, superieure omzet en winstgevendheid, en bergen aan gratis publiciteit.

In het bedrijfsleven is bijna niets zo begerenswaardig als een merkicoon. Maar met de twee meest gangbare modellen voor merkbeleid maak je een merk niet

tot een icoon. In het ene geval wordt vooral geprobeerd merkbewustzijn op te bouwen (*mindshare branding*). Hier hebben ondernemingen lange tijd op ingezet. Het merk wordt in dit geval behandeld als een combinatie van psychologische associaties (voordelen, emoties, persoonlijkheid). De andere aanpak, waarbij het merk een doelstelling uitdraagt, is de afgelopen tien jaar steeds meer in zwang geraakt; in dit geval staat het merk voor waarden of idealen die de klanten onderschrijven (*purpose branding*).

In de afgelopen vijftien jaar heb ik zelf een alternatieve aanpak ontwikkeld – cultuurgericht merkbeleid (*cultural branding*) – om iets wat ooit serendipistisch was uit te bouwen tot een strakke discipline. Hoe dit in zijn werk gaat, zal ik nu laten zien aan de hand van de transformatie die Jack Daniel’s doormaakte. Ofwel: hoe een bijna failliete regionale distilleerderij uitgroeide tot het toonaangevende premium-merk Amerikaanse whisky (*whiskey*).

In de markt voor whisky draait het in de concurrentie allemaal om status en mannelijkheid. In de jaren vijftig probeerden de grote merken zich te associëren met het mannelijke ideaal van die tijd: de geraffineerde moderne topmanager. Jack Daniel’s was destijds een klein whiskymerk dat mikte op mannen uit de hogere middenklasse en kon niet op tegen de landelijke concurrenten. Wat moest het merk doen om door te breken?

De experts in merkbewustzijn (*mindshare branding*) zouden het bedrijf hebben geadviseerd om heel consequent de belangrijkste merkassociaties uit te dragen: mannelijk, geraffineerd, zacht van smaak, klassiek. Maar dat was precies wat Jack Daniel’s al deed: in zijn reclame werden, naar het voorbeeld van de grote landelijke merken, de prototypische topmanagers getoond, genietend van een zachte whisky – en dat werkte niet. De experts in doelstellinggericht merkbeleid (*purpose branding*), op hun beurt, zouden Jack Daniels hebben aangeraden om zijn kernwaarden uit te dragen. Maar die benadering had niet veel verschil gemaakt, want die waarden betroffen het maken van houtskool-gefilterde whisky voor de geraffineerde genietster.

In plaats daarvan koost het bedrijf (impliciet) voor een cultuurgericht merkbeleid (*cultural branding*). Mannelijke idealen worden gevormd door de samen-

leving en veranderen dus mettertijd. Door de Koude Oorlog was de perceptie van mannelijkheid in Amerika sterk veranderd. De dreiging van een kernoorlog werd acuut gevoeld en het beeld van de manager was niet dynamisch genoeg. Het publiek voelde zich meer aangetrokken tot een beeld dat nog maar kort daarvoor een anachronisme was: de pistool-jonglerende ruige individualist van het oude Wilde Westen aan wie, zo althans de Amerikaanse mythe, het land mede zijn succes te danken had. Deze omslag bleek onder meer uit de enorme populariteit van de Westerns. Hier lag een kolossale culturele kans waar Marlboro en Levi's ook dankbaar op inspeelden. Als je de markt beziet door de bril van een cultuurgericht merkbeleid, dan signaleer je zo'n kans. Zonder die bril zie je die niet.

De distilleerderij van Jack Daniel's was gevestigd in een landelijk deel van Tennessee dat in de naoorlogse massamedia was neergezet als een arm en achterlijk gebied. Maar in de Amerikaanse verbeelding was dit ook een van de laatste authentieke stukken van de *frontier*, het grensgebied met het Wilde Westen waar Davy Crockett en Daniel Boone hun roemruchte avonturen waren begonnen. Toen de Amerikaanse man het Wilde Westen ging idealiseren, ontstond zo een grote kans voor de whisky als symbool. Het thema werd het eerst opgepikt door mannenbladen (*Fortune*, *True*) die reportages publiceerden over deze distilleerderij geëxploiteerd door stoere mannen in het grensgebied met het vroegere Wilde Westen waar de tijd sinds de negentiende eeuw leek te hebben stilgestaan. Daarna trok het bedrijf deze lijn zelf door in zijn advertenties in de bladen, voorzien van bijpassend informele teksten.

Al snel werd Jack Daniel's het favoriete merk whisky voor de man uit de hogere middenklasse in de stad. In de presentatie van het merk werd een voorheen gestigmatiseerd gebied veranderd in een plek waar mannen nog echte mannen waren. De gebruikelijke benaderingen voor merkbeleid zouden nooit hebben geleid tot een strategie rond een dergelijke basale vorm van mannelijkheid. Bij cultuurgericht merkbeleid gaat het er juist om een marginaal beeld uit te vergroten.

CULTUURGERICHT MERKBELEID

Door de opkomst van de *crowd*-cultuur hebben *branded content* en sponsoring aan effect ingeboet. Tegelijkertijd speelt diezelfde ontwikkeling een alternatieve benadering in de kaart die ik 'cultuurgericht merkbeleid' (*cultural branding*) noem. (Zie kader 'Merkiconen opbouwen met cultuurgericht merkbeleid'.) De indrukwekkende doorbraak van de Mexicaanse informele-fastfoodketen Chipotle van 2011 tot 2013 (vóór de uitbraak van levensmiddelen-gerelateerde ziekten) laat zien hoe goed deze benadering werkt.

Chipotle speelde in op de grote culturele kans die ontstond toen de critici van de dominante Amerikaanse eetcultuur, die lange tijd waren gemarginaliseerd, in de sociale media uitgroeiden tot een factor van belang. De keten wierp zich op als de pleitbezorger van deze *crowd*-cultuur. Door een cultuurgericht merkbeleid te voeren, werd Chipotle een van de meest tot de verbeelding sprekende en besproken merken van Amerika (hoewel het imago van de keten door recente problemen met voedselveiligheid averij heeft opgelopen). Chipotle bereikte dit succes aan de hand van de volgende vijf principes:

1. Breng de culturele conventie in kaart

Bij cultuurgericht merkbeleid draagt het merk een innovatieve boodschap uit die breekt met wat gangbaar is in de categorie. Om dat te kunnen doen, moet eerst worden bepaald welke conventies – ik spreek van de 'culturele orthodoxie' – moeten worden gepasseerd.

De Amerikaanse eetcultuur is begin twintigste eeuw uitgevonden door de levensmiddelenfabrikanten. De breed gedeelde mening was dat de grote fabrikanten dankzij verbluffende wetenschappelijke ontdekkingen (margarine, oploskoffie, Tang) en gestandaardiseerde productieprocessen, en onder toezicht van de Food and Drug Administration (FDA), borg stonden voor een rijkelijk gevulde tafel met gezond en smakelijk eten. Die veronderstellingen legden een stevige bodem onder de fastfoodcategorie sinds de opkomst van McDonald's in de jaren zestig.

WAT IN DE
SOCIALE MEDIA
WERKT VOOR SHAKIRA,
PAKT AVERECHTS
UIT VOOR EEN MERK
TANDPASTA

2. Spoor de culturele kans op

Maatschappelijke conventies worden in de loop der tijd ondermijnd door maatschappelijke veranderingen. De consument gaat op zoek naar alternatieven. Dat geeft innovatieve merken de kans om nieuwe boodschappen uit te dragen in hun categorieën.

Voor de industrieel geproduceerde levensmiddelen kwam het keerpunt in 2001, toen ze op een indringende manier ter discussie werden gesteld in het boek *Fast Food Nation* van Eric Schlosser. Daarop volgden in 2004 de film *Super Size Me* van Morgan Spurlock en in 2006 het invloedrijke boek *The Omnivore's Dilemma* van Michael Pollan. Deze kritiek had grote invloed op de hogere middenklasse, en de bezorgdheid over industrieel geproduceerde levensmiddelen greep snel om zich heen. Dit gaf vervolgens een grote impuls aan Whole Foods Market, Trader Joe's en allerlei andere leveranciers van kwalitatief hoogwaardige levensmiddelen. Eenzelfde omslag vindt plaats in andere landen die in de ban zijn geweest van de ideologie van de industrieel geproduceerde levensmiddelen. In het Verenigd Koninkrijk, bijvoorbeeld, hebben de top-koks Jamie Oliver en Hugh Fearnley-Whittingstall een vergelijkbare rol vervuld.

Vóór de opkomst van de sociale media zouden dergelijke boeken en films beperkt zijn gebleven tot een klein publiek. Nu namen de *crowd*-culturen de kritiek over en zetten die groot aan, waardoor de bezorgdheid over de voedselkwaliteit onder de aandacht kwam van het grote publiek. Elk beetje nieuws over een grootschalig probleem met de industriële levensmiddelenproductie werd onmiddellijk in de schijnwerpers gezet: verwerkte levensmiddelen met te veel suiker, kankerverwekkende conserveringsmiddelen, kunstmatige groeihormonen (rBGH) in melk, bisfenol A dat uit plastic 'lekt', genetisch gemodificeerde organismen enzovoort. Video's van de vleesachtige substantie 'pink slime' verspreidden zich razendsnel. Ouders vroegen zich voortdurend bezorgd af of ze hun kinderen wel gezond te eten gaven. Door de *crowd*-culturen groeide de bezorgdheid van een kleine maatschappelijke bovenlaag uit tot een nationaal maatschappelijk trauma en daarmee tot een brede maatschappelijke uitdaging.

MERKEN KUNNEN
ZICH ONDERSCHIEDEN
DOOR IN TE
SPELEN OP NIEUWE
BOODSCHAPPEN VAN
CROWD-CULTUREN

3. Kies de crowd-cultuur

De critici van de industriële levensmiddelenfabrikanten waren al ruim veertig jaar een randverschijnsel in de samenleving; ze waren altijd gemakkelijk afgedaan als wereldvreemde romantici. Er waren kleine subculturen ontstaan van biologische boeren en veehouders die in de marge van de markt met ondersteuning van de lokale gemeenschap en via boerenmarkten de kost probeerden te verdienen. Met de opkomst van de sociale media begon een invloedrijk en gevarieerd cluster van elkaar overlappende subculturen echter nadrukkelijk aan te sturen op vernieuwing in de eetcultuur. Dit waren onder andere de aanhangers van de voedingswaarde en de 'paleodiëten' uit het evolutieverhaal van de mens, duurzame veehouders, een nieuwe generatie van milieuactivisten, volkstuinhouders, en restaurants die hun producten direct van de boer betrokken. Kortom, een enorme culturele beweging zette zich in voor de rehabilitatie van ambachtelijk (in plaats van industrieel gefabriceerd) voedsel. Chipotle had succes omdat het zich aansloot bij deze culturele beweging en haar doelstelling ging ondersteunen.

4. Verspreid de nieuwe ideologie

Chipotle pree de boodschap van ambachtelijk gemaakte levensmiddelen aan met twee films. In 2011 bracht het bedrijf *Back to the Start* uit, een animatiefilm met eenvoudige houten figuurtjes waarin een ouderwetse boerderij wordt veranderd in een parodie op het hyper-efficiënte moderne industriële landbouwbedrijf: de varkens zitten dicht op elkaar gepakt in een betonnen stal, komen terecht op een lopende band waar ze met chemicaliën worden vetgemest, en worden vervolgens tot vierkante blokjes geperst en in vrachtwagens geladen. De hele verandering bezorgt de boer nachtmerries en hij besluit het traditionele boerenbedrijf in ere te herstellen.

De tweede film, *The Scarecrow*, is een parodie op een industriële levensmiddelenfabrikant die in zijn marketing schernt met beelden van het traditionele ambachtelijke boerenbedrijf. In werkelijkheid is het bedrijf een fabriek waar de dieren worden ingespoten met medicijnen en slecht worden behandeld. De fabriek spuwt kant-

en-klare maaltijden uit gemerkt '100% rundvleesachtig' die gretig worden verorberd door kinderen die volstrekt geen weet hebben van het werkelijke productieproces. Een vogelverschrikker die bij de fabriek werkt, ziet het allemaal met lede ogen aan maar krijgt dan een idee. Hij plukt enkele producten uit zijn eigen moestuin, gaat daarmee naar de stad en opent daar een klein taco-tentje dat er precies zo uitziet als de vestigingen van Chipotle.

De films werden uitgebracht met kleine mediabudgetten en vervolgens uitgezet op de sociale-mediaplatforms. Allebei waren ze bijzonder invloedrijk. Ze trokken tientallen miljoenen kijkers, groeiden uit tot enorme hits in de media en hielpen Chipotle aan een indrukwekkende stijging van de omzet en de winst. Ook wonnen ze allebei de Grand Prix op het festival voor reclamefilms in Cannes.

De films van Chipotle worden ten onrechte beschouwd als gewoonweg uitstekende voorbeelden van *branded content*. Ze waren echter een succes omdat ze meer waren dan alleen amusement. Ja, ze waren mooi gemaakt. Maar dat geldt ook voor al die andere duizenden films die niet aanslaan bij het grote publiek. De verhalen waren niet bijster origineel; dergelijke verhalen werden al een jaar of tien met veel creativiteit steeds opnieuw verteld. Ze werden echter een rage in de sociale media omdat het mythen waren die met passie de boodschap verkondigden van de aanzwellende *crowd*-cultuur van het ambachtelijke voedsel. Chipotle schetste een tot de verbeelding sprekende visie van een Amerika dat terugkeerde naar de pastorale landbouw en levensmiddelen tradities van weleer, en daarmee afrekende met veel problemen van het heersende voedingssysteem.

Voor de aanhangers van de ambachtelijk geproduceerde levensmiddelen is fastfood de kop van jut. Dat uitgerekend een grote fastfoodketen met deze boodschap kwam, maakte grote indruk bij de *crowd*. Chipotle bond de strijd aan met 'pink slime'! Bovendien waren lokaal geproduceerde levensmiddelen prijzig; bij Chipotle kon de consument zijn zorgen even vergeten door voor zeven dollar een burrito te kopen. De filmpjes van Chipotle appellerden aan de actuele zorgen in de *crowd*-cultuur. Daarom hoefden ze geen winnend amusement te zijn.

5. Blijf aanhoudend innoveren door in te spelen op actuele hete hangijzers

Een merk kan cultureel relevant blijven door in te spelen op bijzonder prikkelende of heikele thema's die in de

sociale media sterk de aandacht trekken in de discussie over een bepaalde ideologie of boodschap. Ben & Jerry's slaagde daar heel goed in door te hameren op hun filosofie van duurzaam ondernemen. Bij de lancering van nieuwe producten zetten ze zich op een speelse manier af tegen de regering Reagan over actuele onderwerpen als kernwapens, de vernietiging van het regenwoud en de oorlog tegen verdovende middelen.

Om succesvol te kunnen blijven, moet Chipotle met producten en persberichten het voortouw blijven nemen in de actualiteit. Wat dat betreft is deze keten minder succesvol geweest. De reeks die vervolgens werd uitgebracht via hulu.com deed niet veel in de sociale media omdat dit vooral een herhaling was van de eerdere films en geen nieuwe thema's aankaartte. Vervolgens pakte Chipotle een nieuw vraagstuk bij de kop door zich sterk te maken voor levensmiddelen zonder genetisch gemodificeerde organismen (GMO's). Dit ondermijnde echter om te beginnen de geloofwaardigheid van het bedrijf, want het verkocht nog steeds vlees geproduceerd met GMO-graan en frisdrank met GMO-zoetstoffen. Maar GMO was ook geen bijzonder fel bediscussieerd thema. Alleen de meest activistische consumenten maakten zich er druk over en het onderwerp was al door honderden andere producten opgepakt. Hier werd de *crowd*-cultuur niet warm van. Diverse andere vraagstukken, zoals suikerhoudende drank en industriële plantaardige oliën, zijn veel controversiëler en wachten nog op een antwoord van een grote levensmiddelenfabrikant.

Natuurlijk heeft het ook een risico om met een ideologisch getinte boodschap de massamarkt aan te spreken. Je moet als merk je woorden dan ook in de praktijk waarmaken, want anders word je aan de schandpaal genageld. Chipotle is een grote en groeiende onderneming met veel processen op industriële schaal. Dit is geen klein taco-tentje dat zijn producten direct van de lokale boer trekt. Het is een gigantische operationele uitdaging om kort houdbaar vers voedsel aan te bieden, iets waar de keten zich toe verplicht als pleitbezorger van ambachtelijk geproduceerde levensmiddelen. Chipotle's reputatie liep een pijnlijke deuk op door de besmetting van levensmiddelen met E.coli en het norovirus die zoveel publiciteit kreeg. Chipotle zal het vertrouwen van de consument niet kunnen terugwinnen met reclame en pr-acties. Het bedrijf zal de *crowd*-cultuur ervan moeten overtuigen

dat het werkelijk alles zal doen om zijn betrokkenheid bij ambachtelijk geproduceerd voedsel waar te maken. Als dat lukt, zal de *crowd* het merk opnieuw aanprijzen.

CONCURRENEN OM DE CROWD-CULTUREN

Ondernemingen zullen de *crowd*-culturen moeten aanspreken om hun merk te laten aanslaan in de sociale media. Om zich in de kijker te spelen, proberen de meeste merken tegenwoordig in te spelen op trends. Maar van die aanpak gaan er dertien in een dozijn: honderden ondernemingen doen allemaal hetzelfde met allemaal dezelfde trends. Geen wonder dat de consument daar geen aandacht aan besteedt. Door zich te richten op nieuwe ideeën die voortkomen uit de *crowd*-culturen kunnen merken een standpunt verkondigen dat zich onderscheidt in de overvolle media-omgeving.

Ter illustratie daarvan kijken we nu naar drie merken voor persoonlijke verzorging: Dove, Axe en Old Spice. Die wisten sterk de aandacht van de consument te trekken en zichzelf 'smoel' te geven in een productcategorie met een van oudsher lage betrokkenheid van de consument. Dit zijn niet bepaald producten waarvan je verwacht dat ze veel commotie zouden veroorzaken in de sociale media. Toch wisten deze merken dat te bereiken, en wel door in te spelen op specifieke mannen- en vrouwenboodschappen waaromheen zich *crowd*-culturen hadden geformeerd.

Axe speelt in op de *crowd* van de jongemannen (de 'lads'). In de jaren negentig maakten academici aan Amerikaanse universiteiten zich sterk voor de feministische kritiek op de patriarchale cultuur. Dat leidde vervolgens tot een conservatieve tegenreactie waarin de vloer werd aangeveegd met het 'politiek correcte' denken over de verhouding man-vrouw: de man werd aangevallen en moest zijn traditionele mannelijkheid herwinnen. In het Verenigd Koninkrijk en vervolgens de Verenigde Staten kwam uit deze rebellie een soort sexismen-met-een-knip-oog voort, de zogeheten 'lad culture' (jongemannencultuur). Nieuwe tijdschriften als *Maxim*, *FHM* en *Loaded* grepen terug op het *Playboy*-tijdperk van wulps verha-

len met zacht-pornografische beelden. Deze benadering raakte een snaar bij veel jongemannen. Begin jaren 2000 groeide de 'lad culture' op internet uit tot een levendige *crowd*-cultuur. *Axe* (*Lynx* in het VK en Ierland) werd al sinds de jaren tachtig verkocht in Europa en Latijns-Amerika. Maar het merk was inmiddels gedateerd, en een van de vele in zijn soort. Toen besloot de fabrikant zich aan te sluiten bij de hernieuwde jongemannen-assertiviteit met 'The Axe Effect', een campagne waarin politiek incorrecte seksuele fantasieën op een absurdistische manier in beeld werden gebracht. Het werd een rage op internet en maakte Axe tot de doorgeschoten cheerleader van de jongemannen-*crowd*.

Dove leidt de *crowd* met de positieve kijk op het lichaam. De agressieve boodschap van Axe gaf een ander merk de perfecte kans om zich hard te maken voor de feministische kant van deze 'oorlog tussen de seksen'. Dove was een gewoon, ouderwets merk in een categorie waarin de marketing zich meestal richtte naar de schoonheidstrends ingezet door

de modehuizen en de media. Tegen het eind van de jaren negentig had het ideaalbeeld van het vrouwelijk lichaam echter extreme proporties aangenomen. Feministische kritiek op broodmagere modellen begon de ronde te doen in de traditionele en sociale media. Beauty-marketing verkondigde niet langer iets wat vrouwen konden nastreven, maar iets wat voor veel vrouwen onhaalbaar was en waar ze zich volstrekt niet in herkenden.

De 'Campaign for Real Beauty' (campagne voor echte schoonheid) van Dove appelleerde aan deze nieuwe *crowd*-cultuur door het lichaam van de vrouw te etaleren in al haar gewone diversiteit – oud, jong, volslank, mager, kort, groot, gerimpeld, strak. Over de hele wereld deden vrouwen hun duit in het zakje door foto's van lichamen die niet voldeden aan de heersende schoonheidsmythe te maken, te verspreiden en toe te juichen. Het hele decennium bleef Dove consequent inspelen op heikele aandachtspunten, zoals zwaar gefotoshopte beelden in modebladen, om het merk in het middelpunt te houden van dit debat over het vrouwelijk lichaam.

Old Spice richt zich op de 'hipster'-*crowd*. Dit was een derde culturele kans in de markt voor persoonlijke ver-

DOOR DE
CROWD-CULTUUR
VERANDERDEN DE
ZORGEN VAN EEN
KLEINE GROEP IN EEN
NATIONAAL TRAUMA

zorging, buiten de ideologische strijd tussen enerzijds de jongemannen en anderzijds de feministisch-positieve kijk op het vrouwelijk lichaam. De 'hipster'-ideologie was in de jaren 2000 ontstaan in stedelijke subculturen als uiting van een bepaald soort raffinement onder jonge kosmopolitische volwassenen. De 'hipsters' bekenden zich enthousiast tot de bohémien van weleer, maar met een vleugje zelfspot. De combinatie van 'tokkie-kleren (stijve trucker-petten, lelijke Leger des Heils-truien) met gezichtshaar (gemodelleerde snorren en volle baarden) maakte school. Brooklyn leek opeens bevolkt te worden door houthakkers en de stijl verspreidde zich op de vleugels van de *crowd*-cultuur snel over het hele land.

De marketing voor Old Spice speelde erop in met een parodie op de clichés van Axe en mannelijkheid. In de campagne wordt Old Spice aangeprezen door ex-footballer Isaiah Mustafa met strak ontbloot bovenlijf. Hij is 'de man die ruikt zoals die van jou ook zou kunnen ruiken' en rijgt de ene na de andere parodie op clichés over mannelijkheid aan elkaar. De filmpjes waren een schot in de roos voor de 'hipsters': ook jij verovert je vrouw als je haar ongelooflijke avonturen, diamanten en stoere lichaamsposes serveert in een uitbundige nevel Old Spice.

Deze drie merken sloegen aan in de sociale media omdat ze kozen voor een cultuurgericht merkbeleid (*cultural branding*) – en dat werkt anders dan het gebruikelijke model van *branded content*. Elk van deze merken speelde in op een culturele discussie over mannen, vrouwen en seksualiteit die in de sociale media woedde – een *crowd*-cultuur – en een specifieke ideologie uitdroeg. En elk associeerden ze zich tegenover een groot publiek met zo'n ideologie. Dergelijke kansen kunnen we alleen zien door de bril van cultuurgericht merkbeleid. Dat wil zeggen: door te onderzoeken welke ideologieën relevant zijn voor de productcategorie, en door de aandacht te trekken in de *crowd*-culturen. Voor ondernemingen die blijven vertrouwen op traditionele segmenteringsmodellen en trendrapporten zal het altijd moeilijk blijven om dat soort kansen te signaleren.

OP YOUTUBE
IS PEWDIEPIE
TWEEHONDERD KEER
ZO POPULAIR ALS
MCDONALD'S - TEGEN
EEN FRACTIE VAN DE
KOSTEN

Ook na ruim een decennium zijn ondernemingen nog steeds op zoek naar een doeltreffend merkbeleid voor de chaotische wereld van de sociale media. De grote platforms, zoals Facebook, YouTube en Instagram, lijken de spelregels te bepalen en de meeste merken lijken er, ondanks hun miljardeninvesteringen, geen stem te hebben. Ondernemingen moeten zich echter niet richten op die platforms, maar op de *crowd*-culturen – want daar ligt de echte digitale macht. De *crowd*-culturen creëren meer kansen dan ooit tevoren voor merken. Old Spice was niet succesvol met een Facebook-strategie, maar met een strategie die inspeelde op de ironische 'hipster'-beelden. Chipotle had geen succesvolle YouTube-strategie, maar

een succesvolle product- en communicatiestrategie die appeleerde aan de beweging die zich inzette voor een terugkeer naar ambachtelijk geproduceerd voedsel. Met een cultuurgericht merkbeleid kunnen ondernemingen de strijd om culturele relevantie weer gaan winnen, want daarmee kunnen ze de macht van de *crowd* inzetten.

Over de auteur

Douglas Holt is oprichter en president van de Cultural Strategy Group, was hoogleraar aan Harvard Business School en de universiteit van Oxford, en publiceerde *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Harvard Business School Press, 2004).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Branding in the Age of Social Media', by Douglas Holt, in the March 2016 issue of the Harvard Business Review, vol. 94, issue 3, pp. 41-50. © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.