

Een nieuwe kijk op onderbuikgevoel

Rond de jaarwisseling promoveert Wim Jurg tot doctor in de marketing met een proefschrift over merkopstellingen. Een fascinerende en weerstand oproepende methode om marketingvraagstukken op te lossen met behulp van willekeurige proefpersonen die niks van het onderwerp af weten, maar toch de oplossing aandragen. Levend Stratego? Marketeer op de sofa? Of gewoon een vernieuwend alternatief voor de *good old brainstorm*?

tekst **Erwin Witteveen**

Wie dit leest en nog nooit eerder van merkopstellingen heeft gehoord, gaat op zijn minst fronsen bij het lezen van de volgende alinea. Er bestaat ook een kans dat u gaat lachen, agresief wordt of op uw voorhoofd gaat wijzen. Wim Jurg, universitair docent marketing aan de Open Universiteit, wordt er al jaren mee geconfronteerd als hij merkopstellingen demonstreert. Maar voor wie zijn aanvankelijke weerstand afschudt, gaat een fascinerende wereld open van Freud meets Kotler. En u bent in goed gezelschap. Marketingcoryfeeën als Rik Riezebos, Paul Postma, Jan Bunt, Goos Geursen en Giep Franzen waren aanwezig bij merkopstellingsexperimenten en nemen de methodiek serieus.

Het experiment

In een zaaltje van het universiteitsgebouw zit Jurg voor een groep van dertig vrij willekeurige mensen. De marketingdirecteur van merk X treedt binnen. In het kort bespreekt hij zijn actuele marketingvraagstuk met Jurg. Welke elementen spelen een rol in zijn marketingbeslissing? De merknaam, het product, de verpakking, de consument, de directie, de marketeer zelf en de nieuwe commercial komen naar voren als relevante elementen in dit betreffende vraagstuk. De naam van het merk is niet eens genoemd. Het publiek weet niet waar het over gaat. En dan begint het experiment. De marketeer moet mensen uit het publiek kiezen. Bij elk element (‘construct’, in de terminologie van Jurg) moet hij één persoon kiezen. Pietje is de merknaam, José het product, Henk de nieuwe ver-

pakking, enzovoort. De marketeer moet de gekozen proefpersonen één voor één op het podium zetten. Daar waar ze intuïtief volgens hem moeten staan ten opzichte van elkaar. En dan gebeurt er iets heel vreemds. De proefpersonen reageren op elkaar, zowel fysiek als verbaal. Ze spelen een soort rollenspel, zonder dat ze een vaststaande rol hebben gekregen. Ze reageren puur intuïtief op de andere elementen. ‘Wat voel en wil je?’ vraagt Jurg aan de nieuwe verpakking. Henk voelt dat hij op de verkeerde plaats staat. Hij wil liever dáár staan, dichterbij de merknaam. Jurg gaat in conclaaf met de marketeer. Of hij de mensen op het podium niet wil herschikken? De marke-

teer verplaatst de elementen. Henk fleurt zichtbaar op. Na een klein halfuur is de ideale opstelling gevonden. En die nieuwe ideale opstelling visualiseert de richting van de oplossing van het marketingprobleem. ‘Levend Stratego met merken’, zo luidde de kop boven een krantenartikel. Voodoo en hocus-pocus zijn andere kwalificaties die genoemd werden. Jurg voert dergelijke experimenten al jarenlang uit. Tientallen marketeers van kleine tot zeer grote merken maakten een merkopstelling en bijna iedereen reageerde enthousiast. De merkopstelling heeft hun probleem verhelderd en nieuwe inzichten opgeleverd, zo luidt de meest gehoorde reactie na afloop. Illustratief was de reactie van Jan Bunt, voormalig hoogleraar marketing aan de Erasmus Universiteit, die enige jaren gelden een merkopstelling bijwoonde. ‘Deze sessie heeft mijn wereld

op z’n kop gezet. Een opdrachtgever zonder heldere vraagstelling met respondenten die nauwelijks informatie hebben over het vraagstuk. Het blijkt niet alleen mogelijk, het levert zelfs nog wat op ook. Wonderbaarlijk. De methode verheldert de relaties tussen de elementen van een merkvragestuk’, aldus Bunt.

Breintheorie

Hoe is het toch mogelijk dat een leek zonder enige kennis van zaken een oplossing kan aandragen, door in de huid te kruipen van een abstract element van een merkenprobleem? Is het niet een beetje raar dat een proefpersoon lijfelijk reageert en spontaan andere dingen gaat roepen en voelen, als je hem een half metertje verplaatst op een podium in een zaaltje? Jurg glimlacht. ‘Je kunt ook

zeggen: het werkt, en wat maakt het uit hoe het werkt? Maar daar ben ik te veel wetenschapper voor. Ik wil natuurlijk ook weten hoe het werkt en waarom. En er zijn best plausible verklaringen voor.’ En dan volgt een urenlang gesprek. Een caleidoscopische rondreis door allerlei aanpalende wetenschappelijke terreinen. Economie, psychologie, Freud en Jung passeren de revue. Maar ook de grondlegger van de familieopstellingen Bert Hellinger, de morfologische velden van Rupert Sheldrake, de kwantumtheorie van Planck, de metaforentheorie van de beroemde linguïsten Lakoff en Johnson, de filosofen Kierkegaard en Heidegger, de psychiaters Satir en Moreno, de onmogelijkheid van objectiviteit in

‘99,9 PROCENT VAN ONZE WAARNEMINGEN WORDT ONBEWUST OPGESLAGEN’



marktonderzoek, het antropomorfisme als de enige manier waarop mensen over levenloze producten kunnen denken, positivisme versus constructivisme, de breintheorie van neuroloog Pribram, en ga zo maar door.

Jurg is ontegenzegglijk erudiet. Hij geeft genoeg stof om tientallen pagina's te vullen, maar *bottomline* komt het hierop neer: 'Een mens doet dagelijks duizenden waarnemingen. Slechts een klein deel van al die kennis en ervaringen wordt bewust waargenomen en opgeslagen in de hersenen. Vroeger dacht men dat een mens datgene selecteerde wat hij nodig had. Maar dat blijkt niet zo te zijn. 99,9 procent wordt onbewust opgeslagen in de hersenen. En blijft daar een rol spelen in het gedrag en de gedachten van mensen. Dat geldt voor de gewone consument. Dat geldt ook voor de marketingmanager als die zijn beslissingen neemt. Een merkopstelling is een hulpmiddel om die onbewuste kennis weer zichtbaar te maken.'

Onderbuikgevoel

Onbewust opgeslagen kennis: dat wordt ook wel intuïtie genoemd, of onderbuikgevoel. De marketeer die zijn onderbuik laat spreken, wordt vaak met *dédain* bejegend. Jurg vindt dat zeer onterecht. 'Een marketeer of een ondernemer die op zijn gevoel afgaat, dwars tegen marktonderzoek in, daar moet je juist respect voor hebben. Want zo iemand neemt grote risico's. Dat doet hij niet zomaar. Dat doet hij omdat hij intuïtief *wéét* dat zijn beslissing goed is. Hij kan het alleen niet precies onder woorden brengen.'

Kun je merkopstellingen aanduiden als Jungi-

aanse psychoanalyse voor het merk? 'Ja', zegt Jurg. 'Het is alleen jammer dat onbewuste kennis een negatieve connotatie heeft. Het onbewuste, daar is men huiverig voor. Dat zijn vaak dingen die we niet willen weten.'

Maar hoe werkt het dan? Hoe verklaart hij de rol van de willekeurige mensen uit het publiek? Jurg: 'Dat is projectie. Het is geen toeval dat de marketeer uit het publiek juist Pietje kiest voor de merknaam en Henk om de nieuwe verpakking te spelen. Zijn keuzes van de diverse proefpersonen worden onbewust weerspiegeld in hun gedrag en uitingen ten opzichte van elkaar.'

Het onderzoek toont zonder meer aan dat de merkopstellingen relevant en valide zijn om

problemen te identificeren. Wat betreft de betrouwbaarheid en precisie heeft Jurg nog geen wetenschappelijk bewijs voor zijn merkopstellingen. Daar wordt de komende jaren verder aan gewerkt. Maar hij pareert de kritiek op dit punt door de claim van zijn methodiek

bescheiden te houden. 'In marktonderzoek wordt de fase van probleemidentificatie als de belangrijkste fase gezien, met als belangrijkste methodiek de geliefde brain-

stormsessie. Maar er is nu al meer onderzoek gedaan naar de betrouwbaarheid en precisie van merkopstellingen, dan naar die van brainstormen.'

■ *reacties: redactie.mt@reedbusiness.nl*

'JE MOET JUIST RESPECT HEBBEN VOOR EEN MARKETEER DIE OP ZIJN GEVOEL AFGAAT'

Van Hellinger tot FC Groningen

De Duitser Bert Hellinger was in de jaren zeventig de grondlegger van familieopstellingen.

Psychodrama als alternatief voor de klassieke psychoanalyse op de sofa. Deze methode beoogt zichtbaar te maken welke invloed familieleden onbewust op elkaar uitoefen(d)en.

Organisatieopstellingen zijn hier later van afgeleid. Diverse organisatieadviseurs gebruiken deze methode bij fusies of reorganisaties. Een Duitser en twee Zwitsers promoveerden op organisatieopstellingen. Wim Jurg ging nog een stap verder. Een familie is een systeem, een organisatie is een systeem, een merk is ook een systeem, met verbindende elementen. Jurg is pionier en wordt waarschijnlijk 's werelds eerste promovendus in merkopstellingen ter wereld.

Als trainer van damesvoetbalteam Astrea ontdekte Jurg al lang geleden hoe de onderlinge verstandhoudingen binnen een team zijn af te lezen uit lichaamstaal. Stel alle speelsters in de kleedkamer dicht naast elkaar op en een geoefend oog ziet direct of ze goed of slecht ('als de hoofden verder van elkaar af staan dan de voeten') op elkaar reageren. Louter op basis van deze waarnemingen veranderde hij de opstelling in het veld. De linkshalf werd rechtshalf en Astrea werd meteen kampioen. Bij herenteams bleek dit vervolgens net zo goed te werken, aldus Jurg, die momenteel FC Groningen-trainer Ron Jans probeert over te halen om hiermee te experimenteren.