



ONDERZOEK NAAR STRATEGIE MANAGEMENT VAN WORD OF MOUTH

Zowel on- als offline is word of mouth een steeds belangrijker marketinginstrument. Veel bedrijven zijn op zoek naar manieren om de word of mouth rondom hun merk(en) in kaart te brengen en in goede banen te leiden. Hoe managen Nederlandse en internationale marketeers mond-tot-mond-reclame eigenlijk? Misha Kouzeh en Peeter Verlegh van de Rotterdam School of Management deden onderzoek.

Er worden twee basisgroepen van strategieën onderscheiden die gebruikt worden om de dagelijkse hoeveelheid 'buzz' te managen.

De eerste groep bestaat uit responsieve strategieën, die worden ingezet door bedrijven die (min of meer regelmatig) internet en sociale media monitoren, en vervolgens reageren op discussies, klachten en vragen van consumenten. De tweede groep bestaat uit activeringsstrategieën, waarbij consumenten actief gestimuleerd of ondersteund worden bij het verspreiden van word of mouth.

Responsieve strategie

Bekende voorbeelden van een goed uitgewerkte responsieve strategie zijn dienstverleners UPC en Vodafone. Beide bedrijven volgen zeer intensief, zowel handmatig als geautomatiseerd, de stroom van consumentenreacties en buzz via social media. Op deze manier gaan zij een dialoog aan met zowel huidige als potentiële klanten, via bijvoorbeeld internetfora en reacties op invloedrijke blogs. Door middel van een responsieve strategie nemen ze deel aan het gesprek tussen klanten en hebben zij als het ware een 'participerende' rol in deze dialoog. Uit het onderzoek blijkt dat veel bedrijven dit monitoringsproces uitvoeren, maar dat zij er vaak geen structurele dagelijkse activiteit van maken. Bovendien is het bij veel bedrijven nog zo dat er niet gereageerd mag worden op bepaalde content, tenzij het door afdelingen als pr en legal goedgekeurd wordt. Hierdoor zijn de lijnen vaak niet kort genoeg en is het moeilijk tijdig te reageren. Afhankelijk van de grootte van het

bedrijf, de grootte van de merkenportfolio en de hoeveelheid buzz besteden sommige bedrijven de monitoring uit aan externe bureaus. Er wordt dan op bepaalde keywords gezocht of er worden sentiment-analyses uitgevoerd om het 'gevoel' rondom het merk te bepalen.

Het valt op dat bedrijven relatief vaak gaan nadenken over responsief management van word of mouth wanneer er zich concrete negatieve incidenten hebben voorgedaan die invloed (kunnen) hebben op de beeldvorming bij consumenten. Voorbeelden zijn negatieve berichten of reviews op websites als Kieskeurig.nl en Troscadar.nl, maar ook kritische postings op blogs en andere social media. Dergelijke incidenten doen zich vaak voor bij bedrijven in de telecom- en energie-sector, maar ook bij andere dienstverleners. Dit is saillant omdat onderzoek laat zien dat word of mouth grote invloed heeft op de aankoop van diensten (in vergelijking tot producten), omdat diensten relatief moeilijk vooraf en objectief te beoordelen – je moet ze ervaren.

Responsieve successen

Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven vaak succesvol zijn in het responsief managen van word of mouth. Snel en frequent monitoren kan voorkomen dat video's of blogs eerder door het grote publiek dan door het bedrijf zelf opgemerkt worden, waardoor het bedrijf in staat is om een goede reactie te formuleren, en negatieve word of mouth in de kiem gesmoord wordt. Door het zelfversterkende karakter van word of mouth is het adagium 'voorkomen is beter dan genezen' van toepassing. De belangrijkste voorbeelden van reacties zijn het rechtzetten van misverstanden in discussies (bijvoorbeeld op online fora), het verhelpen van specifieke klachten, het beantwoorden van vragen en het ophelderen van onduidelijkheden. Privacy-overwegingen worden zo nu en dan genoemd als reden voor het niet toepassen van de responsieve strategie. Men is soms terughoudend om een klant persoonlijk te benaderen naar aanleiding >

Tekst Misha Kouzeh en Peeter Verlegh
Beeld Gabriella Fabbri

ONDERZOEK

Voor dit artikel hebben de auteurs zich gebaseerd op een literatuurstudie, aangevuld met een kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews met 16 grote Nederlandse bedrijven en merken. Op basis van dit onderzoek worden twee basisgroepen van strategieën onderscheiden die gebruikt worden om de dagelijkse hoeveelheid 'buzz' te managen.

TWEE WORD OF MOUTH-STRATEGIEËN

- Responsieve strategieën: worden ingezet door bedrijven die internet en social media monitoren en reageren op discussies, klachten en vragen van consumenten.

- Activeringsstrategieën, waarbij consumenten actief worden gestimuleerd of ondersteund bij het verspreiden van word of mouth.

Het webcare-team mag geen vervanging zijn van een adequate helpdesk of klantenservice.

van de online uiting van zijn of haar mening. Wanneer dit wél gedaan wordt, blijkt vaak dat dergelijke reacties gewaardeerd worden door klanten, en slechts in enkele gevallen als ongewenst of hinderlijk worden ervaren. Tact en empathie zijn belangrijk hierbij; het bedrijf dient zich te gedragen als 'hulpverlener'. De toepassingen van de responsieve strategie bevinden zich dan ook op het snijvlak van klantenservice en marketing. De responsieve strategie kan uiteraard op ad hoc-basis toegepast worden, maar komt wellicht het best tot haar recht in de vorm van een langetermijnstrategie. UPC formeerde bijvoorbeeld als eerste bedrijf in Nederland een zogenaamd 'webcare-team', en verschillende bedrijven hebben dit voorbeeld gevolgd. Een mogelijk nadeel van zo'n team is dat het klanten eventueel kan stimuleren hun klachten en vragen direct online te uiten, in plaats van contact op te nemen met de helpdesk of klantenservice. De indruk kan gewekt worden dat het effectief is om klachten te uiten via social media, of op zijn minst om hiermee te dreigen. Het webcareteam mag dan ook nooit een vervanging zijn van een adequate helpdesk of klantenservice.

Activeringsstrategie

De tweede strategie die naar voren komt uit het onderzoek is de activeringsstrategie, waarbij de consument middelen worden aangereikt om over het product of de service te praten. Je kunt denken aan traditionele aanbevelingsprogramma's waarbij klanten worden gestimuleerd producten of diensten aan te bevelen aan anderen. Dit kan gepaard gaan met het uitdelen van (kleine) incentives aan de wervende en/of de geworven klant. Eerder onderzoek toont echter aan dat dergelijke incentives vaak een negatief effect hebben op de effectiviteit van aanbevelingen, vooral wanneer de incentives er toe leiden dat aanbevelingen worden gedaan aan consumenten buiten de kring van goede vrienden en familie. Activering kan zeer verschillende vormen aannemen, en het is zeker niet nodig om concrete incentives aan te bieden. Het verspreiden van word of mouth kan gestimuleerd en gefaciliteerd worden door online tools zoals (brand) communities, virals, of social media. Deze activiteiten hebben vaak een competitie element ('wie maakt de mooiste...'), of een 'badge'-functie ('laat zien dat je ons steunt!'). Bedrijven hebben hier een faciliterende rol in plaats van de participerende rol die ze hebben bij responsieve strategieën. De activeringsstrategie wordt door bedrijven veel toegepast rondom productintroducties of vernieuwingen. In deze gevallen is er sprake van een inherente nieuws waarde: consumenten hebben iets om over te praten. Het recente succes van de 'Old Spice Guy' toont aan dat ook een oud (en misschien zelfs stoffig) aftershave merk met behulp van social media-marketing nog steeds gesprekstof kan bieden.

Het activeren van klanten heeft natuurlijk als voordeel dat er gebruik wordt gemaakt van de ge-

loofwaardigheid en overtuigingskracht van (tevreden) klanten. Het is de klant zelf die het gesprek voert, niet het bedrijf. Ondersteund door social media kunnen zelfs individuele consumenten relatief makkelijk een groter publiek bereiken. Bedrijven experimenteren dan ook steeds meer met de toepassing van word of mouth-marketing als aanvulling op hun traditionele marketingcommunicatie. Het gebied staat echter nog steeds in de kinderschoenen. Dit betekent natuurlijk naast uitdagingen ook kansen om in een vroeg stadium kennis op te doen over dit instrument en zo een concurrentievoordeel te behalen. Het onderzoek laat zien dat vooral bedrijven en merken binnen de fast moving consumer goods-sector succesvol zijn in het toepassen van deze activeringsstrategie. Illusterend is dat Pepsico en Unilever (Yunomi-platform) in november 2010 de twee finalisten waren voor de NIMA Excellence Award op het gebied van klantgericht ondernemen. Beide bedrijven waren genomineerd vanwege succesvolle strategieën om consumenten te activeren en te betrekken bij de marketing van hun producten.

Toekomst

Opvallend is dat veel – zo niet alle – bedrijven aangeven dat er grote problemen zijn op het gebied van de meetbaarheid van word of mouth. De Net Promotor Score (NPS), in eerste instantie opgezet voor de meting van tevredenheid en loyaliteit, wordt wel vaak gemonitord door bedrijven die een responsieve strategie toepassen, maar biedt slechts beperkte aanknopingspunten voor gerichte acties. Er lijkt dan ook veel ruimte voor verder onderzoek naar het meten van word of mouth, als input voor een responsieve strategie, maar ook om de effectiviteit van activeringsstrategieën te meten.

Een interessante ontwikkeling is het ontstaan van gemengde strategieën. Een voorbeeld is het verzorgen van customer care door bestaande klanten, waarbij door middel van de activeringsstrategie 'fans' opgespoord kunnen worden en op vrijwillige basis ingezet worden voor het responsieve proces. Een voorbeeld hiervan is het Microsoft Valuable Professionals-programma, en de SAP-user community, waarbinnen gebruikers elkaar ondersteunen bij technische problemen. ●

Peeter Verlegh is associate professor marketing management aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit), **Misha Kouzeh** deed haar masters marketing management aan de Rotterdam School of Management