



HEBBES!

Een nieuwe manier van positioneren
in **7** stappen



ADRIAAN OOMEN

HEBBES!

Hebbes!

*Een nieuwe manier
van positioneren
in 7 stappen*

ADRIAAN OOMEN



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2012 Adriaan Oomen

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

www.addfocus.nl

Redactie: A-B Schelfhout

Boekverzorging: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 942 2

NUR 801/802

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions.

Voorwoord

Adriaan Oomen heb ik leren kennen als opdrachtgever. Adriaan was destijds advertising manager bij de Rabobank. Ik was creatief directeur bij het bureau waar de bank klant werd, UbachsWisbrun.

Op de een of andere manier konden we het al snel goed vinden samen. Als mens en als professional. We voelden elkaar instinctmatig aan en we hoefden niet oeverloos te klootviolen over welke kant het op moest.

Inmiddels zijn we een paar jaar verder en bestaat alleen de Rabobank nog in haar originele samenstelling. Adriaan werkt voor zichzelf, net als ik. En het bureau heeft na een fusie de naam JWT aangenomen. Het account is naar een ander bureau verkast.

Ondanks deze wisselingen zijn Adriaan en ik elkaar blijven ontmoeten. Soms werken we nog wel eens samen. Ik durf wel te zeggen dat we elkaar redelijk goed kennen.

Toch heb ik het idee dat ik hem door dit boek pas echt goed heb leren kennen. Wat op zich best een opzienbarende verdienste is voor een marketingboek.

In dit boek legt Adriaan uit hoe je tot een succesvolle merkpropositie kunt komen. Hij serveert geen toverformule, je zult er wat voor moeten doen.

Zonder wrijving geen glans zeggen ze wel eens. Daar kunnen we aan toevoegen: zonder toewijding geen resultaat.

Geen populaire boodschap in de door 'likes' en 'volgers' gedomineerde marketing anno nu. Toch zal het moeten, hard werken, je ergens in verdiepen, je onderscheidende plek proberen te vinden, uitzoeken wat je echt voor je klant kunt betekenen, de plek van je concurrent in beeld brengen, een propositie maken. En al die andere best wel taaie materie.

Alleen degenen die bereid zijn het hele proces grondig te doorlopen, kunnen rekenen op wat Adriaan een 'license-to-win' noemt.

Ik heb me – en dat bedoelde ik met beter leren kennen – onvoldoende gerealiseerd hoeveel gedegen denkwerk er altijd aan de briefings van Adriaan ten grondslag heeft gelegen. Misschien was en is-ie daarom ook niet zo snel van z'n geloof te brengen. Het is verschillende keren gebeurd dat hij durfde te zeggen: 'Ik vind het een fantastisch idee, maar het voldoet niet helemaal aan de briefing. Ik vrees dat jullie nog een keer terug moeten.' Daar maak je je niet populair mee.

Dit boek is ook een pleidooi voor merken. Daar wil de snelle marketing van vandaag ook wel eens aan voorbij gaan. Toch is het juist nu van belang een sterk merk te zijn. Ik citeer 'In onze complexe wereld hebben mensen de neiging zaken te versimpelen. Merken helpen daarbij.' En zo is het.

Toch is dit boek niet gestoeld op klassieke marketing. De lessen van het verleden worden gecombineerd met de learnings van het heden. Ze staan in dit boek niet tegenover maar naast elkaar. Alsof het altijd al zo geweest is. Een verademing.

Je komt die combinatie wel eens vaker tegen, maar dan is het meestal een professor die een theoretisch boek schrijft. Dit boek is geschreven door een praktijkman. En dat is ook een verademing.

Een derde verademing is dat dit een boek voor alle merken is. In veel, zo niet bijna alle, marketingboeken worden altijd dezelfde jaloersmakende praktijkvoorbeelden aangehaald. Altijd Apple. Altijd Google. Altijd Audi.

Dit boek is er nadrukkelijk niet alleen voor sexy merken. Dat is lovenswaardig. En nodig, want Eneco of Interpolis hebben het veel moeilijker dan Apple. Skoda heeft het veel moeilijker dan Audi. De door Adriaan gekozen cases zijn niet sexy en daardoor juist heel krachtig.

Wat ook opvalt is dat Adriaan hamert op het maken van keuzes. Ook wel heel fijn voor de mensen die van de uitkomst van alle keuze-sessies een tv-commercial van 25 seconden mogen maken. Of een activeringscampagne op Facebook. Of een logo en een pay-off.

Met andere woorden: het boek staat stevig in de schoenen. Net als de auteur. Maar, genoeg veren. Aan de slag!

Nog even dit: als u dan uw eigen scherpe marktgerichte propositie heeft geformuleerd, geef de propositie dan aan professionals. Een propositie kan nog zo goed zijn, een slecht idee helpt hem heel snel om zeep.

Kees Sterrenburg
Creatief directeur Van Sterrenburg

Inhoud

HOOFDSTUK 1

Marktgericht Positioneren 9

HOOFDSTUK 2

STAP 1 Behoeften - het begint bij de klant 23

HOOFDSTUK 3

STAP 2 Sterktes - wat onderscheidt je merk 43

HOOFDSTUK 4

STAP 3 Belofte - de basis: wat is je 'License-to-Win'? 55

HOOFDSTUK 5

STAP 4 Marketingstrategie - een nuttig uitstapje 69

HOOFDSTUK 6

STAP 5 Positioneren - het communicatiehuis 85

HOOFDSTUK 7

STAP 6 Bewijzen - the proof of the pudding is in the eating 107

HOOFDSTUK 8

STAP 7 Positioneringstrategie - de invulling 121

Nawoord 132

Verklarende woordenlijst 133

Geraadpleegde literatuur 137

Index 139

Noten 141



open happiness™

HOOFDSTUK 1

Marktgericht Positioneren

- ▶ Wat is positioneren?
- ▶ Het gaat om het hoofd én het 'hart'
- ▶ Waarom positioneren?
- ▶ Marktgericht Positioneren
- ▶ Positioneren: wat levert het op?
- ▶ Voorwaarden voor een goede positionering
- ▶ Niet alleen voor 'sexy' merken
- ▶ Business-to-Business
- ▶ Positioneren = kiezen
- ▶ Voor wie is dit boek bedoeld?
- ▶ Opbouw van het boek

Wat is je eerste associatie bij het merk Volvo?

Juist: 'Veilig'.

Het maakt niet uit dat bijvoorbeeld Renault al jaren ook zeer veilige auto's maakt; Volvo claimde het begrip als eerste, niemand pakt Volvo dat meer af.



Wat is positioneren?

Positioneren is het veroveren van een onderscheidende associatie bij je merk in het brein van de consument. Daarbij maakt het niet uit of het een particuliere of zakelijke consument is. Het gaat om het woord of het begrip dat op 'popt' in het hoofd van de consument op het moment dat hij (of zij) met jouw merk wordt geconfronteerd.

Dat woord of dat begrip kan je als merk bepalen, *sturen*. Dat is positioneren. Of zoals de uitvinders van het woord, Al Ries en Jack Trout, het definiëren: 'Positioning is an organized system for finding a window in the mind.'¹

Het gaat om hoofd én hart

Maar positioneren gaat verder dan het brein ofwel het hoofd. Het gaat er juist om ook het *hart* van de consument te veroveren. Niet alleen de rationele voorkeur voor je merk telt, maar ook en eigenlijk nog veel meer, de *emotionele* voorkeur: uiteindelijk wil je dat mensen 'weglopen' met je merk.

Waarom willen bikers liever een oudere, dure, onderhoud eisende Harley-Davidson dan een nieuwe, technisch perfecte en goedkopere Japanse kloon? Omdat Harley-Davidson het ultieme onbeperkte individuele vrijheidsgevoel vertegenwoordigt. Zoals dit motormerk het zelf zegt:

'We fulfill dreams inspired by the many roads of the world by providing remarkable motorcycles and extraordinary customer experiences. We fuel the passion for freedom in our customers to express their own individuality.'

Of is het misschien vanwege dat geweldige gevoel dat als je door een dorp rijdt iedereen je een beetje bang na kijkt; het gevoel dat je een 'rebel without a cause' bent...



Waarom namen gebruikers van Apple computers jarenlang allerlei afstemmingsproblemen met de computers van Windows voor lief? Omdat ze hun hart hadden verpand aan de intuïtieve gebruiksvriendelijkheid van Apple. En nu loopt de halve wereld weg met Apple en moet Microsoft ernstig op zijn tellen passen. Beide merken, zowel Harley-Davidson als Apple, hebben bovendien een tegendraadse, rebelse uitstraling die de liefde voor het merk bij veel mensen versterkt. In Nederland zie je het biermerk Bavaria haar rol als rebel cultiveren, zoals met de jurkjesstunt tijdens het WK Voetbal in Zuid-Afrika.



Mensen houden van merken als Björn Borg, Nike, Adidas, ons eigen Quick, ('Q'), Disney, Louis Vuitton, Hema en Zeeman, omdat ze 'iets' met dat merk hebben. Een positieve associatie, een gevoel, sympathie of wat dan ook.

Veel mensen zijn fan van deze merken en dromen ervan een product van het merk te bezitten. Ondertussen zetten ze deze merken op hun Facebook- of Hyves-pagina en lopen ze rond met T-shirts, petjes en jassen waarop deze merken staan.

Soms gaat het om een bewuste keuze, maar veel vaker is het een onbewuste voorkeur. Mensen worden onbewust geprikkeld door iets van of rond het merk.

Bekend is dat ons onbewuste het overgrote deel van ons doen en laten en dus ook van onze beslissingen voor zijn rekening neemt. Dit is wel iets om bij positioneren rekening mee te houden.

Waarom positioneren?

Mensen moeten voortdurend keuzes maken. Elke dag opnieuw, steeds vaker en tussen steeds meer alternatieven.

Een voorbeeld: een gemiddelde supermarkt bevat tussen de 10.000 en 25.000 verschillende producten. 80% van de aankoopbeslissingen worden ter plekke, dus op de winkelvloer genomen. Hoe zorg je er nu voor dat mensen jouw merk pindakaas kiezen en niet het huismerk, dat er – niet toevallig – qua verpakking vrijwel hetzelfde uit ziet?

Calvé doet dat heel knap door aan een sterke merkvoorkeur te werken met spotjes waarin jonge kinderen centraal staan, die over grootse prestaties dromen. Calvé *claimt* daarin dat er in hun pindakaas heel goede stoffen zitten, waardoor je als ouder wel gek bent om niet voor Calvé te kiezen. Of zoals Calvé het zelf zegt: *‘Ouders vinden het belangrijk dat hun kinderen er uit kunnen halen wat erin zit, en geven hun opgroeiende kinderen daarom graag een lekkere boterham met Calvé pindakaas. Calvé pindakaas zit namelijk vol bouwstoffen; zoals eiwitten, onverzadigde vetten en koolhydraten. Bovendien bevat Calvé pindakaas voedingsvezels, vitamine B, vitamine. En is er geen suiker aan toegevoegd. Onmisbaar voor kinderen in de groei!’* Iets wat Calvé de laatste jaren, als gevolg van de sterke opkomst van huismerken, nog eens extra benadrukt.



Bij positioneren draait het dus om keuzes van consumenten. En zij willen niet elke dag een nieuwe keuze maken. Dat is veel te complex, neemt te veel tijd in beslag en is domweg te vermoeiend. In onze complexe wereld hebben mensen daarom de neiging zaken te versimpelen. Merken helpen ze daarbij. Daarom is het zaak om te zorgen dat consumenten niet hoeven na te denken, want dat leidt maar tot afbreukrisico. Want hoe meer en dus hoe bewuster mensen moeten nadenken, hoe slechter eigenlijk de keuze is die ze maken. Dat zit zo: als je nadenkt, ga je (deels) andere argumenten gebruiken dan de argumenten die je zonder nadenken zou gebruiken en die andere argumenten (kunnen) zorgen voor een slechtere keuze.²

Jouw merk representeert een alternatief, een mogelijkheid. Jij moet ervoor zorgen dat consumenten jouw merk kiezen. En niet dat van de concurrent. Daarom gaat het er om ervoor te zorgen dat consumenten als het ware blind voor jou kiezen. Dat ze eigenlijk zonder nadenken voorkeur krijgen voor jouw merk en jouw producten of diensten.

Dus is het creëren van een voorkeur voor iets wat mensen aanspreekt (relevantie) essentieel. Jij moet ervoor zorgen dat jouw merk dat het beste (onderscheidend en geloofwaardig) doet. Zo simpel is het. Een merk dat dit geweldig doet bij mannen is Axe. Niemand gelooft echt dat Axe je als jongeman onweerstaanbaar maakt voor vrouwen, maar het kan geen kwaad, nietwaar?



Uit verschillende onderzoeken³ blijkt dat mensen in onze westerse wereld tussen de 2.500 en 3.500 commerciële prikkels per dag krijgen. Dat zijn er bijna drie per minuut! Begin maar eens te tellen als je 's morgens wakker wordt. Hoor je eerst de reclame op de wekkerradio of valt je oog op het logo van de fabrikant van de wekkerradio? Al die logo's, merken, reclameboodschappen. Tussen dat je wakker wordt en je bijvoorbeeld in je auto stapt, heb je soms al vierhonderd commerciële prikkels gekregen, door alle apparatuur thuis, je kleding, ontbijtpullen, de radio, de krant, internet, tv, et cetera.

Ons bewustzijn heeft een zeer beperkte verwerkingscapaciteit en kan maar één ding tegelijk. In feite is dit wat we 'aandacht' noemen.

Van alle merkprikkels die we dagelijks ontvangen, dringt dus slechts een zeer beperkt aantal bewust tot iemand door. De rest blijft achter in het onderbewuste of dringt zelfs daar niet door. Volgens Martin Lindstrom, schrijver van *Buyology* (over neuromarketing) ligt hier, in de onbewuste gedachten, gevoelens en verlangens de sleutel achter de aankoopbeslissingen die we elke dag nemen.⁴

Marktgericht Positioneren

Er zijn verscheidende (goede) boeken over positioneren verschenen, zoals het standaardwerk *Positioning* van Ries & Trout⁵ en het Nederlandse boek *Positioneren* van Riezebos & Van der Grinten.⁶

Het eerste boek heeft een sterke marketinginstek en geeft een overzicht van welke soorten positioneringen er mogelijk zijn, met veel (Amerikaanse) voorbeelden.

Het boek van Riezebos en Van der Grinten gaat in op de vraag hoe je een merk moet positioneren. Daarbij legt het sterk de nadruk op 'inside out', dus van binnen naar buiten. De basis van een positionering ligt volgens de auteurs primair bij de binnenkant van een organisatie.

Dit boek begint bij de markt. Want wat heb je aan een onderscheidende positionering als deze niet relevant wordt gevonden door je doelgroep? Marktgericht Positioneren start daarom bij het in kaart brengen van de

behoeften van je (potentiële) klanten, want die maken de keuze voor jou of voor een ander.

Moet je dan geen ‘usp’ (‘unique selling proposition’) hebben? Jazeker! Maar het probleem is dat veel merken en veel positioneringstrategieën hierin blijven steken en dan levert het behalve mooie rapporten met prachtige volzinnen en briljante vergezichten niet veel op. Je ‘UBP’, je ‘Unique Buying Proposition’ is wat de doorslag geeft in de markt. Niet wat je wilt verkopen, maar wat klanten van jou willen *kopen*.

In de basis gaat het erom waarom jouw merk het spel in de markt kan winnen. Dat lukt alleen door goed aan te sluiten bij de behoeften van je klanten én je scherper en krachtiger te onderscheiden. Pas dan is er sprake van een ‘License-to-Win’. Want dat is waar het uiteindelijk om draait: dat mensen liever jouw merk kiezen dan een ander.

Daarom kiezen we hier voor een ‘outside in’ benadering, dus van buiten naar binnen: bij *Marktgericht Positioneren* is *relevantie* de basis. Van daaruit leggen we de verbinding met het onderscheidend vermogen van het merk.

Dit onderscheidend vermogen, in combinatie met de behoefte, levert de grondstoffen voor je (merk)belofte: het antwoord op de vraag wat (potentiële) klanten van je mogen verwachten.

En omdat ‘the proof of the pudding is in the eating’ ronden we een positionering af met het bewijs: de reden(en) waarom ik als klant de belofte zou moeten geloven.

Bij marktgericht positioneren gaat het in het kort dus om ‘Behoefte-Belofte-Bewijs’. In die volgorde!

Positioneren - Wat levert het op?

‘Positioneren kost geld’, hoor je wel eens zeggen. Integendeel, een goede positionering levert geld op. Kijk maar naar de merken die we al noemden. Geen merk heeft meer geld in kas dan Apple. Allemaal winst!

Een scherpe en relevante positionering levert je meer op: meer waarde, meer merkvoorkeur, meer klanten, meer marktaandeel, meer marge en meer omzet. En niet te vergeten: meer gemotiveerde werknemers!

Een goede positionering levert je misschien zelfs een Gouden Effie op, zoals de Rabobank met de Jochem de Bruin campagne in 2005. De Effie is de felbegeerde prijs voor de meest effectieve marketingcampagne. En die effectiviteit wordt onder andere in meer omzet en meer klanten gemeten.

Positioneren is dus investeren.

Voorwaarden voor een goede positionering

Om een echt goede, marktgerichte positionering te bouwen, zijn vier voorwaarden essentieel:

- 1 Relevant
- 2 Onderscheidend
- 3 Geloofwaardig
- 4 Inspirerend

Relevant

Veel organisaties beginnen bij het positioneren eerst bij zichzelf. Op zich kan dat wel, maar de meeste houden daar ook weer op. Dan gaat het mis. Want als jouw positionering niet relevant is voor je klanten en prospects, dan levert het niet veel op.

Zo herpositioneerde Mazda zich in de jaren negentig als een hip merk met opmerkelijke tv-commercial, zoals op en neer springende kaboutertjes die een kleine zescilinder motor verbeeldden. Probleem was dat de traditionele klanten van het merk (oudere mensen) zich daar totaal niet door aangesproken voelden. Jonge mensen konden de reclame wel waarderen, maar niet de modellen van Mazda. Het merk ging aan het eind van de jaren negentig bijna failliet.⁷

Het gaat om relevantie. Als je niet relevant bent, laat het dan maar zitten.

Onderscheidend

Dit criterium is het *fundament* van een positionering: het gaat erom dat mensen in jouw merk iets zien, er iets van verwachten dat ze in hun ogen nergens anders (zo goed) kunnen krijgen.

Veel managers rijden een Volvo, omdat ze het een veilige en representatieve auto vinden. Waarom? Omdat Volvo ze de afgelopen decennia consequent heeft verteld dat 'Volvo' voor 'Veilig' staat. Renault maakt momenteel meer veilige auto's dan Volvo, maar heeft geen 'sex appeal' voor managers. Ook Audi en BMW maken heel veilige auto's, maar dat is niet de reden waarom managers deze merken leasen. Als manager kies je voor Volvo om te laten zien dat je je gezin ook serieus neemt.

Geloofwaardig

Mensen moeten bereid zijn de positionering die je kiest te geloven. Om nog even bij auto's te blijven: toen Mercedes eind jaren negentig haar A-klasse introduceerde, bleek deze om te vallen bij de elandtest. Dat gaf een enorme knauw aan de kwaliteitsreputatie van Mercedes.

Ander voorbeeld: door de financiële crisis is het vertrouwen van consumenten in banken en verzekeraars de afgelopen jaren tot een absoluut dieptepunt gedaald. Aegon reageerde met een nieuwe positionering waarin het woord 'eerlijk' een centrale rol speelt. Geloofwaardig?

Het is daarom van belang dat je de categorie waarin je jezelf positioneert, gestand blijft doen; als je voor betrouwbaarheid staat, moet je niet ineens producten of diensten met slechte eigenschappen verkopen. Ook is het zaak voorzichtig te zijn met de introductie van nieuwe producten, diensten of proposities die je positionering geweld aan kunnen doen.

We weten bijna allemaal wat er in 1985 bij de introductie van 'New Coke' gebeurde: blijkbaar was 'the real thing' niet meer 'the *real* thing'. Na langdurige negatieve publiciteit als gevolg van boze gebruikers moest Coca Cola zeven maanden later haar 'oude' cola weer op de markt brengen.⁸ Daarna hebben we nooit meer iets van 'New Coke' vernomen.

Toch zit er vaak meer rek in een positionering dat je aanvankelijk zou denken: zo weet Lidl als discounter rond de feestdagen klanten bij Albert Heijn weg te lokken met luxe producten onder het 'Deluxe' label. En verkoopt margarinemerk Blue Band al jaren brood op basis van haar positionering 'Opgroeien doe je het best met Blue Band'. Al kregen ze in 2011 wel 'Het Gouden Winde!' van de stichting Foodwatch voor de claim dat het witbrood als volkoren brood werd aangeprezen⁹ en werd Unilever hiervoor eveneens op de vingers getikt door de Reclame Code Commissie.

Als je over vernieuwing denkt, is het dus goed om te weten wat de rek is van jouw merk.

Inspirerend

Een positionering claimen staat of valt met het feit of je die weet waar te maken. Daarom is het essentieel dat je medewerkers zich in jouw merk herkennen en erachter kunnen staan.

Natuurlijk is dit enigszins afhankelijk van de rol die medewerkers spelen bij de merk- of productbeleving door de consument.

Bij consumentenproducten als bijvoorbeeld shampoo lijkt het op het eerste gezicht wat minder belangrijk dat een productiemedewerker zich geïnspireerd voelt door het merk. Maar wat als hij uit desinteresse de dosering van een bepaald ingrediënt verkeerd bepaalt, waardoor de werking van het product negatief wordt beïnvloed of erger: ernstige gevolgen voor de gezondheid van de gebruiker ontstaan?

Nog vanzelfsprekender is het dat een medewerker van de klantenservice iets moet hebben met het merk dat hij of zij vertegenwoordigt. We zien bijna wekelijks de kolderieke en 'kromme tenen' veroorzakende gesprekken die de journalisten van de 'Keuringdienst van Waarde' voeren met slecht getrainde callcenter- en servicemedewerkers. Niet echt goed voor de reputatie van je merk.

En bij producten waar dienstverlening een grote rol speelt, maken mensen vrijwel altijd het verschil, zoals bij financiële diensten, in de horeca, bij vlieg-reizen, maar ook in het onderwijs, de zorg, in winkels, bij de autodealer, de

meteropnemer, de pakjesbezorger, de advocaat, de taxichauffeur, de schoonmaker op kantoor, de wegmedewerker en ga zo maar door. Daarom kan het belang van een inspirerend merk dat de trots van medewerkers voedt niet genoeg worden benadrukt.

Daar komt bij dat de afnemers van producten en diensten, jij en ik dus, de afgelopen jaren steeds kritischer zijn geworden; daardoor staat onze loyaliteit richting merken onder druk. En dat is nog meer het geval bij merken die deze loyaliteit altijd als vanzelfsprekend hebben aangenomen.

Wanneer je als luchtvaartmaatschappij jaar na jaar hebt beknibbeld op je dienstverlening door de beenruimte in vliegtuigen in te korten, geen kranten meer te verstrekken en nog maar één gratis drankje te schenken, moet je niet raar opkijken als je klanten dan naar nog goedkopere alternatieven gaan zoeken, die dat ook allemaal niet leveren, maar daar ook duidelijk over zijn.

Aan de andere kant is het zo dat wanneer je als merk je klanten wel altijd serieus hebt genomen en er echte fans van hebt gemaakt, je ook een potje bij ze kan breken.

Bekend is bijvoorbeeld dat Apple-gebruikers de uitglijders van het merk, zoals de slecht werkende antenne bij de nieuwe iPhone 4 veel milder beoordeelden, dan je op basis van deze 'faux pas' bij zo'n dure smartphone zou mogen verwachten.

Niet alleen voor 'sexy' merken

Allemaal mooi en aardig, maar geldt dit allemaal ook voor merken met een laag sex-appeal, zoals banken, verzekeraars of telecomproviders?

Ja hoor, kijk maar eens hoeveel recreatiewielrenners er in een Rabobankpakje rondrijden. En hoeveel klanten van die bank met warmte over 'hun bank' praten.

Zie ook het succes van 'Ben' op de mobiele telecommarkt in het begin van deze eeuw. Het merk werd omarmd als een 'cool' merk. Op dat imago probeerde het merk bij de herintroductie voort te borduren.



En wat denk je van het succes van Interpolis dat door 'Glashelder' te worden veel sympathie wist te creëren?

Oké, het is zeker niet makkelijk om fans te krijgen voor een energieleverancier of wc-papier (alhoewel: wie raakt er niet vertederd door de puppy van Page?), maar je kan er wel naar streven. Proberen een plaatsje in het hart van consumenten te veroveren; zodat ze sympathie voor je voelen, dat ze je een warm hart toedragen. En dat doe je niet (alleen) met je hoofd.

Business-to-Business

Geldt dit ook voor ‘Business-to-Business’ (B2B) markten? Ja, en daar zijn vier redenen voor:

- 1 Veel merken zijn zowel in B2C (Business-to-Consumer) als B2B (Business-to-Business) markten actief. Managers en ondernemers zijn ook consumenten. De uitstraling van een merk op hen als ‘consument’ werkt vanzelfsprekend door in hun evaluatie als zakelijke gebruiker.
- 2 Ondernemers en managers zijn net echte mensen: ze kiezen vaak intuïtief, op basis van een goed gevoel en meestal niet alleen op basis van harde cijfers en inhoudelijke argumenten.
- 3 Bekend in de B2B-markt is de ‘gunfactor’: als er geen klik is met het merk en de mensen achter dat merk, dan worden er geen zaken gedaan. In de LinkedIn Group voor ‘Sales & Marketingprofessionals Netherlands’ werd hierover recent een uitgebreide discussie gevoerd waarin zowel ervaringen als (pseudo)wetenschappelijke bewijzen werden aangedragen. Maar over één ding was iedereen het eens: de gunfactor bestaat!¹⁰
- 4 Zachte waarden als service en aandacht worden in B2B-markten steeds belangrijker. Wat heb je aan een geweldige machine als de telefoon niet wordt opgenomen als die machine toch een keertje kapot is? Laten zien dat je (ook) de servicebehoeften van je klanten herkent, is dan vaak doorslaggevend.

CASE: WAT B2B KLANTEN WILLEN

Een tijdje geleden werd ADDFOCUS gevraagd voor de herpositionering van een bekend merk in de Business-to-Business markt. Het merk was marktleider in de consumentenmarkt, maar speelde slechts een bescheiden rol in de B2B. Daar wilde het management verandering in brengen.

In het onderzoek naar de behoeften van klanten en prospects kwam steeds weer dezelfde kwestie naar voren: *'Laat zien dat je mij als klant begrijpt en lever maatwerk; straal dat uit in al je poriën en zorg dat jij je als merk daarmee in de markt onderscheidt. Want daar zit ik als klant echt op te wachten...'*

Dat was een duidelijk en bruikbaar inzicht. Alleen was het invullen van deze behoefte nou niet bepaald een van de sterktes van de betreffende organisatie. Die was in de B2B-markt juist vooral goed in standaardisatie en het drukken van de kosten.

Maar als consumentenmerk had het wél de uitstraling dat het beter maatwerk kon leveren dan wie dan ook. De B2B klanten en prospects baseerden hun verwachtingen ten aanzien van het merk op hun associaties met het merk als consumenten. En dus kon het merk zich ook in de B2B markt onderscheiden op basis van die associaties. Alleen moest men er dan wel voor zorgen dat de kennis uit de consumentenmarkt in de B2B divisie werd geïnjecteerd. En dat is precies wat men momenteel aan het doen is.

Positioneren = kiezen

Positioneren draait om keuzes. Niet alleen bij de afnemers, maar ook bij degene die voor een merk verantwoordelijk is. Want wie bij de positionering van zijn merk niet kiest, verliest. Wat? Klanten, prospects, merkvoorkeur, geld en carrièreperspectief bijvoorbeeld.

Hoe zit dat? Je zag al dat het onderbewuste als een soort filter fungeert voor wat belangrijk genoeg is om door te geven aan het bewuste. Dus hoe zorg je er als merk dan voor dat je op de juiste manier tot je doelgroep doordringt? Door ze te *raken*. En om dat te kunnen doen, moet je beginnen met *kies*en.

Het kiezen van de juiste *doelgroep*, het juiste *inzicht*, de best passende '*benefit*', de belangrijkste *barrière* en de scherpst mogelijke *propositie*. Of het nu een merkpropositie is of een productpropositie. Want alleen dan komt het reclame- of designbureau dat je inschakelt tot het best mogelijke idee; een idee dat raakt. Een idee waarmee je de doelgroep pakt.

Dus: wie wel kiest, wint altijd? Was het maar zo eenvoudig. Maar het helpt wel. Kiezen is altijd beter dan de kool en de geit sparen. Het is natuurlijk wel handig als je de juiste keuzes maakt.

Wat moet je kiezen?

Simpel: kies gebaseerd op **WETEN**. En dan niet een ‘beetje weten’ of ‘alles weten’, maar de juiste dingen weten over je (potentiële) klanten. Dus: weten wie ze zijn, wat ze drijft, hoe ze zich informeren, naar wie ze luisteren en wat ze tegenhoudt. Want dat is het vakmanschap van een goede marketeer: *weten*. En dat begint bij het opzoeken van je klanten. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld iedereen die zijn of haar merk(en) krachtig en duurzaam wil onderscheiden van zijn concurrenten en de merkvoorkeur van zijn (potentiële) klanten substantieel willen vergroten.

Dus voor marketing- en communicatiedirecteuren en -managers, hun bazen, CMO's en CEO's, DGA's, ondernemers en (commercieel) directeuren. Slurp dit boek op en ga ermee aan de slag. Het levert jou en je bedrijf of organisatie gegarandeerd een merkbaar beter resultaat!

Ook is het boek bedoeld voor de mensen die het moeten doen; de marketing- en communicatieprofessionals van al die merken. Gebruik dit boek als een gids, een handleiding, een plan van aanpak. Ga ermee aan de slag en ontdek hoe praktisch en logisch het werkt. Ervaar hoe bruikbaar deze aanpak is en vooral: welke geweldige resultaten het voor je bedrijf (en jou) oplevert.

Op de laatste maar niet de minste plaats is het boek bedoeld voor studenten Marketing en Communicatie die willen leren hoe je in de praktijk een positioneringsvraagstuk aanpakt. Want theorie is prima, het verschil maak je in de praktijk.

Opbouw van het boek

Dit boek is bedoeld als een praktisch stappenplan. De volgende zeven hoofdstukken beschrijven elk één stap voor het ontwikkelen van een scherpe, onderscheidende, marktgerichte positionering voor jouw merk:

Stap 1: Behoeften - het begint bij de klant

Stap 2: Sterktes - wat onderscheidt je merk?

Stap 3: Belofte - de basis: wat is je 'License-to-Win'?

Stap 4: Marketingstrategie - een nuttig uitstapje

Stap 5: Positioneren - het communicatiehuis

Stap 6: Bewijzen - the proof of the pudding is in the eating

Stap 7: Positioneringstrategie - de invulling

Per stap vind je eerst een uiteenzetting over het waarom, de essentie van die stap. Daarna staan de activiteiten die je moet ondernemen om die stap te zetten beschreven, op zo'n manier dat je er zelf mee aan de slag kan. Tot slot vind je aan het eind van elk hoofdstuk een korte checklist.

Het hele boek bevat verder tal van voorbeelden en cases. Soms met naam en toenaam van het merk in kwestie, soms anoniem, maar altijd verhelderd en toegespitst op de betreffende stap.

Ik wens je veel succes met het positioneren van jouw merk!

Adriaan Oomen,
juni 2012



HOOFDSTUK 2

Stap 1: Behoeften

Het begint bij de klant

WAAR GAAT HET OM?

- ▶ De externe analyse: klantbehoeften als uitgangspunt
- ▶ Maslov als gids
- ▶ Het verschil tussen mannen en vrouwen
- ▶ De 'Customer Activity Cycle'
- ▶ 'Key Occasion' en 'Moments of Truth'
- ▶ Aanbevelen: het belang van 'Word of Mouth'
- ▶ Co-creatie
- ▶ Bedreigingen

TE DOEN

- ▶ Deskresearch & interviews
- ▶ Onderzoek

CHECKLIST STAP 1: EXTERNE ANALYSE

Wie bepalen of je de moeite waard bent?
Wie bepalen of je mag blijven bestaan?
De aandeelhouders? Vergeet het maar.
De directie? Echt niet.
Wie kopen je merken?
De klanten! En helemaal niemand anders...

Goed naar je klanten luisteren is belangrijker dan ooit. Daarom is het vreemd dat bedrijven doorgaans nog steeds van zichzelf uitgaan bij het kiezen van een marktpositionering. Wat zou er gebeuren als zij bij hun positionering van de klant zouden uitgaan?

Hebbes! introduceert een nieuwe manier om je bedrijf of organisatie te positioneren: op basis van klantinzichten. Het biedt een praktisch stappenplan op basis van de drie b's; behoefte, belofte en bewijs. Door je te concentreren op de combinatie van de meest relevante klantbehoeften en je unieke sterktes, vind je jouw *license to win*. Dat is de basis voor een scherpe en onderscheidende merkbefofte, waarmee je (potentiële) klanten in het hart raakt. De leuke en herkenbare praktijkvoorbeelden in dit boek geven je inzicht in hoe je je merk goed positioneert.

Adriaan Oomen studeerde Communicatiewetenschappen en Marketing aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij heeft ruim twintig jaar ervaring als marketeer en communicatiemanager bij TNT Post, Reaal en Rabobank. Adriaan won diverse prijzen met de beroemde 'Jochem de Bruin'-campagne bij de Rabobank, waaronder de titel 'Adverteerder van het Jaar' in 2004 en een 'Gouden Effie' in 2005. Zijn bureau ADDFOCUS helpt merken aan een scherpe en onderscheidende positionering.

www.addfocus.nl



ISBN 978 90 5261 942 2

NUR 801/802



9 789052 619422

www.academicsservice.nl