



Boom

inclusief
website!



Positioneren

Stappenplan voor een
scherpe positionering

RIK RIEZEBOS EN JAAP VAN DER GRINTEN

4^e
druk

Positioneren

Positioneren

Stappenplan voor een scherpe positionering

Vierde druk

Rik Riezebos
Jaap van der Grinten

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een student-account aanmaken op www.positioneren4edruk.nl, voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden, gekoppeld aan de vierde druk en na activatie drie jaar geldig. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd.

Omslagontwerp: Cunera Joosten, Amsterdam

Afbeelding omslag: Karin van der Meer

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2018 Rik Riezebos en Jaap van der Grinten | Boom uitgevers Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h 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 (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-2441-554-0

ISBN 978-90-2442-456-6 (e-book)

NUR 802

www.boomhogeronderwijs

www.positioneren4edruk.nl

Voorwoord

Positioneren is een brand-managementinstrument waarvoor de belangstelling de laatste jaren enorm is toegenomen. Waar deze techniek vroeger alleen door aanbieders van consumentengoederen werd gebruikt, zie je nu dat haast elk bedrijf nadenkt over zijn positionering. Of het nu gaat om dienstverleners, business-to-business-bedrijven, retailers of non-profitorganisaties, door intensieve concurrentie voelt elke organisatie zich genoodzaakt na te denken over haar profilering in de markt. Zelfs in het midden- en kleinbedrijf is positioneren een onderwerp waaraan veel aandacht wordt besteed.

Hoewel in de praktijk positioneren een ‘gewild onderwerp’ is, is er opmerkelijk weinig over geschreven. In onze zoektocht naar literatuur kwamen wij een paar Engelstalige boeken tegen, maar geen enkel Nederlandstalig werk. Daarnaast stuitte we op een tweede ommissie: in de schaarse literatuur over positioneren wordt de nadruk stevast gelegd op het kiezen van een onderscheidende positie in het brein van de doelgroep en niet op het managementproces van positioneren. In dit boek hebben we ervoor gekozen positioneren te beschrijven vanuit het perspectief van het keuzeproces dat een manager moet doorlopen. Ons adagium daarbij is dat positioneren inhoudt dat je keuzes maakt. Keuzes over wat je van een product, dienst of organisatie naar buiten toe wilt laten zien – en wat niet. Keuzes over wie je tot de doelgroep van het merk wilt rekenen en over hoe je dat merk voor die doelgroep betekenisvol wilt maken. En zelfs keuzes over wie je als concurrent wilt zien en hoe een merk zich kan onderscheiden van andere merken.

Dit boek is geschreven als een stappenplan, waarin we de brand manager aan de hand nemen bij het maken van keuzes in het positioneringstraject. Daarnaast hebben we ervoor gekozen soms wat dieper op onderwerpen in te gaan om de context van een te nemen stap duidelijk te maken. Reacties zijn uiteraard van harte welkom!

Rotterdam/Amstelveen, oktober 2008

Voorwoord bij de tweede druk

De eerste druk van ons boek *Positioneren* is in het beroepenveld en het onderwijs bijzonder goed ontvangen. In 2010 hebben wij hard gewerkt aan een Engelstalige editie (*Positioning the brand*), die in het najaar van 2011 door uitgeverij Routledge op de markt wordt gebracht. In de

Engelstalige editie hebben we op verzoek van deels anonieme referenten meer verwijzingen naar artikelen en boeken opgenomen. Deze verwijzingen zijn ook in deze tweede druk van de Nederlandstalige editie verwerkt. Voor docenten en studenten die zich verder in de literatuur over dit onderwerp willen verdiepen, is dit een welkome aanvulling. In deze tweede druk zijn op diverse punten kleine en grote aanpassingen gedaan. Zo is aan het eind van hoofdstuk 2 een paragraaf toegevoegd over de merkgerichtheid van organisaties, is in hoofdstuk 6 het model van de merkcirkel toegevoegd en is in een bijlage een uitleg opgenomen over het zogenoemde Brand Key model. Daarnaast zijn nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd en diverse voorbeelden uit de eerste druk geüpdatet. Aangezien positioneren een onderwerp ‘in beweging’ is, houden wij ons aanbevolen voor reacties.

Rotterdam/Amstelveen, mei 2011

Voorwoord bij de derde druk

Het aanpassen van een boek is misschien wel lastiger dan het in zijn geheel te herschrijven. Een van de punten die we in deze druk wilden aanpassen, is dat we duidelijker wensten aan te geven dat het bij positioneren niet per definitie draait om *differentiatie*, maar om de vraag hoe je je als merk in de categorie profileert. In de vorige twee drukken benadrukten we wel dat je in de positionering van een merk de ‘points of difference’ (POD) met de ‘points of parity’ (POP) moet afstemmen, maar vatten we die discussie steeds samen met het woord *differentiatie*. Dit legde te eenzijdig de nadruk op de ‘points of difference’. In deze derde druk hebben we daarom de term ‘differentiatie’ vervangen door *categorisatie*. Tijdens het herschrijven bleek dat in veel stukken tekst het differentiatie-begrip lag verscholen, wat ertoe heeft geleid dat in deze derde druk de essentie van positioneren (i.e. welke plek neemt een merk in ten opzichte van andere merken in de categorie?) nog beter uit de verf komt dan in voorgaande drukken. Ook hebben we er in deze druk voor gekozen te benadrukken dat een positionering niet alleen door communicatie tot leven komt. In hoofdstuk 6 benoemen we het uitwerken van een positionering als het ‘profilen’ van een merk, en leggen we naast communicatie en visualisatie de nadruk op het begrip *manifestatie*. We zetten in dat hoofdstuk uiteen dat een positionering met name tot leven moet komen door de producten/diensten die onder het merk gevoerd worden. Daarmee is deze derde druk inmiddels gebaseerd op drie USP's: (1) de *inside-out* route van positioneren; (2) de focus op *categorisatie* in plaats van differentiatie, en (3) het idee dat een positionering vooral door *manifestatie* (in plaats van communicatie) tot leven moet komen. Uiteraard zijn ook in deze druk nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd en diverse voorbeelden uit de voorgaande drukken geüpdatet.

Voorwoord bij de vierde druk

In deze vierde druk is extra aandacht besteed aan hoofdstuk 3. De relatie tussen de organisatiestrategie (synergie versus responsiviteit) en merkarchitectuur staat nu meer centraal. Daarnaast is in hoofdstuk 4 meer duidelijkheid gecreëerd over het *ladderen* van de productcategorie en van het merk in kwestie. En bovenal zijn op veel plaatsen verwijzingen naar de ondersteunende website ingevoegd met oefenstof en verdieping. Uiteraard zijn ook in deze druk nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd en diverse voorbeelden uit de voorgaande drukken geüpdatet.

Rotterdam/Amstelveen, maart 2018

Inhoud

1	Inleiding	11
1.1	Waarom positioneren?	11
1.2	Van product, dienst en organisatie naar merk	18
1.3	Wat is positioneren?	25
1.4	Stappenplan	28
2	Organisatieidentiteit (stap 1)	33
2.1	Inleiding	33
2.2	Historie	36
2.3	Bedrijfsoriëntatie	38
2.4	Kerncompetenties	47
2.5	Visie & missie	53
2.6	Organisatiecultuur	57
2.7	Organisatiewaarden	62
2.8	Merkgerichtheid	66
3	Merkarchitectuur (stap 2)	71
3.1	Drie onderwerpen van merkarchitectuur	72
3.2	Merknaamstrategie	73
3.3	Merkenportfolio	85
3.4	Subbranding	95
3.5	Conclusies merkarchitectuur	97
	Checklist 1 Samenvatting interne analyse	98
4	Analyse van de doelgroep (stap 3)	101
4.1	Breinmanagement	102
4.1.1	Relatie merk – product-/dienstcategorie	105
4.1.2	Relatie merk – attributen	109
4.1.3	Relatie merk – waarden	113
4.2	Betekenisstructuuranalyse	116
4.2.1	Doelgroepkeuze	117
4.2.2	Betekenisladders	118
4.2.3	Laddering	121
4.3	Conclusies analyse van de doelgroep	128

5	Analyse van concurrenten (stap 4)	131
5.1	Concurrenten identificeren en kiezen	132
5.2	Positioneringsgrondslagen	139
5.3	Marktverkenning in termen van positioneringen	147
	Checklist 2 Samenvatting externe analyse	166
6	Het kiezen van een positionering (stap 5)	171
6.1	Aanleiding voor een nieuwe positionering	171
6.2	Positioneringskeuze	176
6.2.1	Een betekenis ladder kiezen	177
6.2.2	Waarden, betekenissen/consequenties en attributen kiezen	179
6.2.3	Het invullen van een Brand-Positioning Sheet (BPS)	188
6.3	Profileren	192
6.3.1	Manifestatie	193
6.3.2	Communicatie	196
6.3.3	Visualisatie	207
6.4	Slotoverwegingen	209
	Bijlage 1 Brand Key model	213
	Bijlage 2 Waardenlijsten	219
	Bijlage 3 Archetypen	225
	Noten	231
	Literatuur	237
	Trefwoordenregister	243
	Merkregister	249
	Dankwoord	255
	Over de auteurs	257
	Over de reeks Merk, Reputatie & Design	259

Bij positioneren gaat het in essentie om de vraag hoe je een gewenste beeldvorming rond een product, dienst of organisatie vormgeeft. In dit boek beschrijven we een stappenplan om tot die beeldvorming te komen. Maar voordat je zo'n stappenplan uitwerkt, is het goed je te verdiepen in de beginselen van positioneren. Met de kennis en inzichten die je hierbij opdoet, kun je in een positioneringsproces betere keuzes maken. In paragraaf 1.1 staan we daarom allereerst stil bij de vraag waarom positioneren voor ondernemingen, bedrijven en instellingen zo belangrijk is. De interesse voor positioneren heeft mede te maken met het feit dat veel organisaties hun merk centraal stellen. In paragraaf 1.2 beschrijven we daarom hoe een product, dienst of organisatie kan uitgroeien tot een merk. En we maken daarbij duidelijk dat positioneren een activiteit is die past bij het 'vanuit een merk denken'. In paragraaf 1.3 geven we een definitie van positioneren en staan we stil bij de belangrijkste aspecten van deze definitie. Na deze basiskennis over positioneren introduceren we in paragraaf 1.4 het 'stappenplan positioneren', dat in de resterende hoofdstukken van dit boek wordt uitgewerkt.

1.1 Waarom positioneren?

In dit boek gebruiken we de term 'organisatie' als verzamelnaam voor ondernemingen, bedrijven en instellingen. Waar ondernemingen en bedrijven commerciële organisaties zijn, zijn instellingen niet-commerciële organisaties. Bij instellingen is nog een onderscheid te maken tussen non-profit- en not-for-profitorganisaties,¹ zoals (semi-) overheidsinstellingen en charitatieve instellingen. Positioneren is een instrument dat relevant is voor al deze organisaties, hoewel de motieven om tot een positionering te komen kunnen verschillen. Sommige organisaties willen door middel van een positionering alleen maar beter zichtbaar in de markt worden, terwijl andere er vooral hun onderscheidend vermogen mee willen benadrukken. Maar er zijn ook organisaties die door middel van een positionering 'slechts' richtlijnen voor een eenduidige boodschap zoeken die aangeven wat wel en niet te

communiceren. Vaak wordt gesteld dat positioneren alleen iets is voor commerciële organisaties die in een markt met concurrenten opereren. Toch is het ook voor een organisatie als de Belastingdienst gewenst om bij tijd en wijle over zijn positionering na te denken; de juiste boodschap en de juiste beeldvorming kunnen immers een enorm effect hebben op het belastinggedrag van burgers. Positioneren is naar onze overtuiging voor elk type organisatie belangrijk; het maakt daarbij niet uit of het om een commerciële of niet-commerciële organisatie gaat, en ook niet of je wel of geen concurrenten hebt.

De belangstelling voor positioneren is groot, als gevolg van drie factoren:²

1. Er zijn heel veel producten en diensten die in hun markt proberen op te vallen (hieronder lichten we dit toe onder *product- en dienst-aanbod*).
2. Er zijn veel organisaties die zich met hun organisatiename in de markt proberen te profileren (zie hieronder: *organisatieaanbod*).
3. Er zijn heel veel media die concurreren om de aandacht van de consument (zie hieronder: *media-aanbod*).

Product- en diensaanbod

Het product- en diensaanbod in de markt lijkt nog steeds toe te nemen. Een blik op het zuivelshop in de supermarkt laat bijvoorbeeld een enorme keuze aan varianten zien. Nieuwe smaken (bitterkoekjesyoghurt), nieuwe hoeveelheden (tweeliterpak melk, eenpersoonsyoghurt), nieuwe verpakkingen (portieverpakkingen) en nieuwe subcategorieën (zoals vetarme en biologische varianten) zijn slechts een paar voorbeelden. Een dergelijke ‘productexplosie’ heeft zich in bijna elke markt voorgedaan.

Ook op internet groeit het aantal diensten gestaag. Denk aan muziekdiensten zoals iTunes, Deezer, Google Play Music, Shazam, Spotify, Bandcamp en Tidal. Maar ook aan hotelboekingsites zoals Trivago, Expedia, Agoda, Hotelkamervergely, Booking.com, Hotels.com en Supersaver, en reviewsites voor bedrijven zoals The Feedback Company, Webwinkelkeur, Cuscore, Klantenvertellen en Kioh.

Het product- en het diensaanbod dijt dus gestaag uit. Sommige marketingwetenschappers gaan zelfs zo ver door te stellen dat het in onze economie niet meer primair om producten draait, maar om dienstverlening.³ Dat zie je bij producten waar aanbieders het onderscheid proberen te maken door er dienstverlening aan toe te voegen. Denk aan Albert Heijn, waar je met hun bezorgservice boodschappen kunt laten bezorgen of kunt ophalen bij een AH Pick Up Point. Onderzoek

heeft aangetoond dat dergelijke diensten wel een meerwaarde voor het product moeten opleveren; anders is de dienstverlening gedoemd te mislukken.⁴ Een goed voorbeeld is Coolblue, dat haar excellente dienstverlening zelfs tot het speerpunt van haar onderscheidend vermogen heeft gemaakt. Maar ook dienstverlening die niet in het verlengde ligt van het leveren van producten, neemt in onze samenleving een steeds grotere plaats in. Je kunt het zo gek niet bedenken of er zijn bedrijven die je een dienst aanbieden (denk aan een hondenuitlaat-service, een ‘personal assistant’, een ‘wedding planner’, of zelfs een ‘funeral planner’).

Bij producten en diensten kun je constateren dat het enorme aanbod ertoe heeft geleid dat het voor een aanbieder steeds moeilijker is geworden een herkenbare positie in de hoofden van consumenten op te bouwen. Positioneren is een denk- en handelwijze die een oplossing biedt. Door te focussen op een eenduidige, enigszins ‘simplele’ boodschap kan een merk namelijk nog in zijn markt opvallen. Bij verzekeringsmaatschappijen zie je dit bijvoorbeeld goed terug. Zo stelt Nationale-Nederlanden de klant centraal en benadrukt zijn/haar uniciteit (“Er is maar één Nederlander zoals jij”). FBTO benadrukt dat je alleen betaalt voor datgene waar je zelf voor kiest (“Stel zelf je verzekering samen. Jij kiest!”). En OHRA probeert op te vallen door te benadrukken dat je je verzekeringszaken direct online kunt regelen (“Direct online geregeld”). Bij deze voorbeelden zie je duidelijke accentverschillen in de manier waarop verzekeringsmaatschappijen consumenten proberen te overtuigen. Waar Nationale-Nederlanden alle Nederlanders probeert aan te spreken op hun uniciteit, stelt FBTO zich op als aanbieder waar je niet te veel betaalt (door onnodige zaken niet te verzekeren), en benadrukt OHRA dat verzekeren geen onnodige rompslomp met zich mee hoeft te brengen. Deze drie verzekeringsmaatschappijen spelen dus in op verschillende wensen en behoeften van de klant en doen dit met een scherp afgebakende boodschap. In de *overkill* aan producten en diensten is dit nog de enige manier om door de consument opgemerkt en overwogen te worden.

Organisatieaanbod

Organisatienamen zijn voor het grote publiek niet altijd zichtbaar. Alleen als de naam van het product of de dienst gelijk is aan de organisatienaam, zoals bij Philips en Randstad, zijn consumenten zich van de organisatienaam bewust. Bij organisaties die met productmerken naar buiten treden, wordt de organisatienaam slechts door enkele bedrijven naast de productmerken gebruikt. Denk aan Unilever, waar bij haar productmerken (zoals Dove en Lipton Ice Tea) het Unilever-logo op de zij- of achterkant van de verpakking staat en in reclames op het eind

een ‘vlaggetje’ te zien is met het Unilever-logo. Toch zijn steeds meer organisaties zich ervan bewust geworden dat zij zich als ‘company behind the brand’ naar buiten toe moeten profileren.⁵ Dit heeft mede te maken met het feit dat andere stakeholdergroepen dan klanten – en andere issues dan marketing – van groter belang zijn geworden voor de continuïteit van organisaties. Hierbij is te denken aan:

- ‘the war for talent’ op de arbeidsmarkt, wat betekent dat organisaties moeten werken aan hun reputatie op de arbeidsmarkt om zo (de beste) medewerkers te werven;
- het rekenschap geven van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en van de maatschappelijke impact van hun producten en diensten (denk aan energiebedrijf Eneco, dat in zijn bedrijfsvoering en positionering ‘duurzaamheid’ centraal stelt);
- de toegenomen macht van aandeelhouders bij ondernemingen en bedrijven.

De grotere belangstelling voor organisatiemerken komt mede voort uit de publicatie van allerlei ranglijstjes over ondernemingen. Zo ligt het accent bij de Amerikaanse Fortune 500 op de jaaromzet van ondernemingen, bij de ranking van het Reputation Institute op de reputatie van organisaties, en bij de ‘Great Place to Work’-ranglijsten op factoren als werkomgeving en goed werkgeverschap. Al dit soort zaken zorgen ervoor dat het organisatieaanbod zelf niet zozeer toeneemt, maar mogelijk wel de perceptuele beleving ervan. We bedoelen hier dus mee dat niet zozeer het aantal organisaties is toegenomen, maar de *zichtbaarheid* van organisaties sterk is vergroot. Deze grotere mate van zichtbaarheid is vooral toe te schrijven aan een sterkere profileringsdrang dan vroeger. Dit betekent dat naast producten en diensten ook organisaties meedingen naar de aandacht van de consument. Het aantal signalen en boodschappen dat producten, diensten en organisaties op consumenten afvuren, wordt daarmee nog groter. Dit betekent dat je als brand manager goed moet nadenken over hoe je je merk positioneert; de kans dat je niet opvalt of niet gehoord wordt, is immers groot!

Uit een onderzoek in 2015 naar de door consumenten ervaren onmisbaarheid van merken bleek dat de meeste organisatiemerken door consumenten niet als écht onmisbaar werden ervaren. Alleen Unilever riep in dat jaar een zeker gevoel van onmisbaarheid op; 25% van de respondenten van dat onderzoek gaf aan dit organisatiemerk niet graag te willen missen. In dit onderzoek werd de onmisbaarheid van 1.490 in Nederland bekende merken gemeten; het organisatiemerk Unilever stond daarbij op plaats nummer 178. Andere organisatiemerken (zoals Henkel en Procter & Gamble) speelden in dat jaar qua onmisbaarheid nog geen rol van betekenis.⁶ Het feit dat Unilever zich met het

organisatiebeeldmerk (sinds 2005 op verpakkingen en sinds 2009 in reclame) naast haar productmerken als organisatiemerken zichtbaar maakt, speelt in deze uitkomst waarschijnlijk een rol.

Media-aanbod

Naast het enorme aanbod van producten, diensten en organisaties, kun je ook stellen dat er een enorm media-aanbod is. Er zijn bijvoorbeeld zeer veel zenders op je tv te ontvangen waarop reclame wordt uitgezonden. Als je met je merk consumenten door middel van reclame wilt bereiken, zal dat via meerdere zenders moeten gebeuren. Bedrijven die via tv de consument willen blijven bereiken, worden daardoor geconfronteerd met hoge kosten. Het bereiken van consumenten via tv-reclame is nog moeilijker als je realiseert dat er ook (reclamevrije) betaal-tv is (zoals Fox Sports, HBO en Netflix).

Er zijn niet alleen veel tv-zenders, maar ook veel radiozenders. En ook hier zijn er reclamevrije aanbieders (denk aan streaming-diensten zoals Spotify die aanbiedt). Ook in de publieke (buiten)ruimte is het media-aanbod groot. Denk aan reclame op billboards, abri's, mupi's, reclame in en op het openbaar vervoer, en zelfs reclame in toiletten. Ook op internet is de reclamedruk groot; voor Google, Facebook en bijvoorbeeld ook social influencers is het een belangrijke bron van inkomsten. De conclusie die we hier kunnen trekken, is dat dus veel media concurreren om de aandacht van de consument.

Daarom: positioneren

Er zijn in het verleden diverse schattingen gedaan naar het aantal reclame-uitingen waarmee we op één dag worden geconfronteerd. Aantallen daarvan lopen uiteen van ongeveer 300 tot 3.600(!) per dag. In 2012 stelde een onderzoeker vast dat we in Nederland worden blootgesteld aan gemiddeld 377 reclame-uitingen per dag.⁷ Daarbij zijn dan nog niet opgeteld alle 'confrontaties' met producten en verpakkingen met een merknaam. Als je die erbij optelt, word je op één dag geconfronteerd met zo'n 1.500 merknamen van producten, diensten en organisaties. Elke aanbieder van een product, dienst of organisatie moet dus tussen al die merknamen opvallen en proberen een boodschap over zijn merk over te brengen aan de consument. Zonder een 'goed verhaal' is dit dus bijna onmogelijk. Positioneren helpt je dit verhaal op orde te krijgen. Een merk dat daarin goed is geslaagd, is Beats Audio (zie kader 1.1).

Ten aanzien van producten wordt wel eens gezegd: 'Een goed product verkoopt zichzelf.' Wij denken dat dit niet opgaat. Consumenten worden met zoveel merken en boodschappen bestookt, dat ze niet aan alles

wat op hen afkomt, aandacht kunnen schenken. Als brand manager moet je heel goed bedenken wat je van een merk wilt benadrukken en hoe je in de categorie kunt opvallen. In essentie ben je dan bezig met een *positioneringsvraagstuk*. Een goed product verkoopt dus niet zichzelf. Dit geldt niet alleen voor producten, maar ook voor diensten en organisaties. Concreet betekent dit dat een brand manager bewust moet nadenken over de vraag hoe hij zijn product, dienst of organisatie in de markt ‘aanprijst’. Een goede positionering zorgt ervoor dat een merk de aandacht van klanten trekt en dat het tot de juiste beeldvorming in de hoofden van die klanten leidt. Het adagium ‘een goed product verkoopt zichzelf’ vervangen wij dan ook liever door de stelregel dat een goed product (dan wel dienst of organisatie) een goede positionering verdient.

Beats Audio

Beats is een audiomerk dat hoofdtelefoons, oortelefoons en luidsprekers op de markt brengt. Het merk staat ook wel bekend onder de naam ‘Beats by Dr. Dre’. Dr. Dre verwijst naar een van de oprichters van het merk, de Amerikaanse rapper André Romelle Young, wiens naam – André – werd afgekort tot Dre. Omdat Dre een groot fan was van basketbalspeler Dr. J, werd hij ook wel Dr. Dre genoemd. In 2008 richtten Dr. Dre en Jimmy Iovine Beats Electronics op. Het idee was dat consumenten de muziek moesten kunnen horen zoals deze in de studio klinkt. Het motto van Beats is dan ook: ‘People aren’t hearing all the music.’ Een belangrijk onderdeel van Beats is de Beats Audio software, die een premium geluidservaring geeft. De bijzondere vormgeving van de hoofdtelefoons heeft er zeker toe geleid dat het merk opvalt. Een goede kwaliteit, een eigen verhaal en de opvallende vormgeving zijn de ingrediënten van het succes van Beats. Het succes van Beats bleef niet lang onopgemerkt; in 2014 werd het merk voor \$ 2,3 miljard overgenomen door Apple.



Bij positioneren is het van groot belang dat je scherpe keuzes durft te maken. Niet alleen keuzes over de positionering zelf, maar ook over de beoogde doelgroep en zelfs wie je als concurrent ziet. Dit is een van de grootste dilemma's: als je een duidelijke keuze maakt, lijkt het gevaar groot dat je bepaalde doelgroepen of gebruiksmomenten uitsluit. Veel managers kiezen dan ook voor een positionering waarbij een merk wordt neergezet als een 'allemandsvriend'. Dit gebeurt ondanks het gegeven dat diverse succescases duidelijk maken dat een scherpte in positionering werkt.⁸ Zo wordt Tony's Choclonely gepositioneerd als een chocolademerkt dat 'slaafvrij' wordt geproduceerd (zonder kinderarbeid of -slavernij), maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat het alleen om die reden wordt gekocht.⁹



De tijdelijke 'special editions' van dit merk (bijvoorbeeld melkchocolade met een lichte dropsmaak) zorgen ervoor dat het merk bij chocoladeliefhebbers staat voor pure verwennerij. Een ander mooi voorbeeld van een scherpe positionering is het Amerikaanse plaatsje Clute in Texas. Deze plaats staat bekend om zijn jaarlijkse muskietenplaag. In Clute viert men daarom in 2018 alweer voor de 38e keer het Mosquito Festival, een driedaags evenement waar jaarlijks circa 18.000 toeristen op afkomen!¹⁰ Dit voorbeeld laat zien dat zelfs een positionering op negatieve aspecten (zoals een insectenplaag) succesvol kan zijn, zolang er maar scherpte en/of spanning in wordt aangebracht.

Het feit dat veel managers de relevantie van positioneren inzien, hangt samen met het 'merkdenken' dat in organisaties zijn intrede heeft gedaan. In de volgende paragraaf lichten we het verschil toe tussen producten, diensten en organisaties enerzijds, en merken anderzijds.

1.2 Van product, dienst en organisatie naar merk

Bij positioneren staat altijd een product, dienst of organisatie centraal. De verschijningsvormen zijn legio: het kan bij producten gaan om hagelslag, auto's of computers; bij diensten om verzekeringen of vakantie-reizen, en bij organisaties om politieke partijen, oliemaatschappijen, actiegroeperingen of onderzoeksinstituten. Soms is het moeilijk om te bepalen of we bij een merk met een product of een dienst te maken hebben, zoals bij personen. Een BN'er die bijvoorbeeld een congres voorziet, levert een dienst. Maar een boek van zijn of haar hand is een product. In alle gevallen geldt echter dat producten, diensten en organisaties kunnen uitgroeien tot een merk. Ter illustratie geven we in kader 1.2 achtergrondinformatie over hoe Enzo Knol uitgroeide tot merk.

Veel aanbieders zijn zich gaan realiseren dat hun naam ergens voor staat of kan staan, en dat dit een zekere meerwaarde oplevert. Meerwaarde voor wat betreft voorkeur en loyaliteit van klanten, meerwaarde in de zin dat er gemakkelijk andere producten en diensten aan de merknaam toegevoegd kunnen worden, en meerwaarde in de zin dat de naam een hogere prijs rechtvaardigt. Je kunt zeggen dat als een naam de waarde ontstijgt die feitelijk door het product, de dienst of de organisatie wordt geleverd, er sprake is van een merk. Medewerkers die voor bekende en voor onbekende organisaties werken of hebben gewerkt, kennen dit verschil als geen ander. Een gerenommeerde organisatiernaam opent bijvoorbeeld deuren die voor minder bekende organisaties gesloten blijven. Elke organisatie en elke dienst – alsook elk product – kan in potentie uitgroeien tot een sterk merk. Een scherpe positionering draagt daartoe bij.

Het verschil tussen een product, dienst of organisatie enerzijds, en een merk anderzijds, zit met name in de breinpositie die een merk inneemt. Ten aanzien van producten is dat wel eens als volgt verwoord: 'Een product wordt gemaakt in de fabriek en een merk bestaat alleen in het hoofd van de consument.' Merken die in onze hersenen zijn opgeslagen, bestrijken een zogeheten *merkassociatieveld*; hierin zijn rond de merknaam een aantal associaties opgeslagen, zoals associaties over concrete eigenschappen, over de voor- en nadelen van het merk, over persoonlijke ervaringen met het merk, et cetera. In vaktermen noemen we een merkassociatieveld ook wel een *merkschema* (meervoud: 'merkschemata'). Bij een sterk merk komen er in het merkschema relatief veel associaties voor en wordt het schema relatief makkelijk 'getriggerd' bij het noemen van de productcategorie.

Het merk Enzo Knol

Enzo Knol (1993) zet sinds begin 2013 vlogs online. Hij begon ermee omdat hij destijds werkloos was en zich verveeelde. Begin 2014 zette hij een filmpje online waarin te zien was hoe een stunt met zijn fiets mislukte (vlog #185). Hij probeerde op de voordrager van zijn fiets te gaan zitten en kwam daardoor pijnlijk ten val. Hij brak zijn arm, maar deze vlog zorgde er wel voor dat hij 'doorbrak'. Onder de naam Knolpower post hij elke dag minimaal twee vlogs. Eén om 16.00 uur waarin hij zijn dagelijkse belevenissen laat zien en één om 19.00 uur waarin hij Minecraft speelt. In 2014 verscheen Enzo voor het eerst op tv (RTL Late Night). In oktober van dat jaar organiseerde hij een fan-meeting in Utrecht. Daar waar Enzo had gerekend op een klein aantal fans, verschenen er ruim 2.000. Daardoor moest hij door de politie worden weggeleid. Op 1 oktober 2017 had Enzo Knol in totaal maar liefst 1.373.026.454 weergaven van al zijn video's gerealiseerd! Zijn vlog van 28 september 2017, waarin hij samen met zijn vriendin Demira (Dee) van der Zeeuw het einde van hun relatie aankondigde, werd in korte tijd bijna 3 miljoen keer bekeken. Je kunt zeggen dat Enzo Knol inmiddels een sterrenstatus – of beter gezegd: een 'merkstatus' – heeft bereikt. In maart 2017 werd bekend dat hij zijn eigen wassen beeld in Madame Tussauds in Amsterdam zal krijgen en op 1 oktober van dat jaar bedroeg het aantal abonnees op zijn YouTube-kanaal maar liefst ruim 1,6 miljoen. In de nabije toekomst is de kans groot dat Enzo te zien en te horen zal zijn in allerlei andere producties.



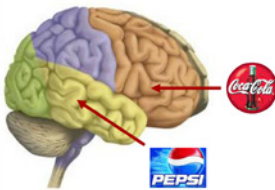
Kader 1.2

Het bijzondere van een sterk merk is dat consumenten het onderliggende product, de dienst of de organisatie niet meer objectief kunnen waarnemen en er zelfs eigenschappen aan toeschrijven die nooit door

het merk zelf zijn aangedragen. Een merkassociatieveld in onze hersenen (merkschema) is een geconstrueerd geheel dat deels op feiten en deels op een soort geloof of overtuiging is gebaseerd. Een brand manager van een bekend wasmiddel drukte dat ooit eens als volgt uit:

Meer dan 15 jaar lang hebben wij consumenten verteld dat als ze hun truitje in merk X wassen, het niet krimpt, pilt of verkleurt. En wat denk je? Ze gingen het nog geloven ook!

Inmiddels zijn we er door neuromarketing achter gekomen dat merken letterlijk een breinpositie in ons hoofd kunnen innemen. Read Montague, een Amerikaanse neurowetenschapper, kwam er met zijn onderzoeksteam door middel van fMRI-scans achter dat de merken Coca-Cola en Pepsi-Cola bij consumenten in verschillende delen van hun hersenen zijn opgeslagen.¹¹ Montague ontdekte dat wanneer



consumenten werd verteld dat ze Coca-Cola dronken, driekwart van hen vond dat de cola lekkerder smaakte. Dit kwam omdat door het noemen van de merknaam een bepaald deel van hun hersenen werd geactiveerd. Bij het horen van de naam Coca-Cola werd de *mediale prefrontale cortex* geactiveerd, een deel van de hersenen

waarin hogere denkprocessen plaatsvinden. Montague vermoedt dat de hersenen bij de naam Coca-Cola informatie activeren die door reclame is aangedragen en dat deze associaties zo sterk zijn dat ze onze objectieve waarneming beïnvloeden.

De Engelse neuro-onderzoeker Gemma Calvert stelde bij Apple-fans vast dat het merk bij hen een wel heel bijzondere plek in hun hersenen inneemt: namelijk in het gebied waar ook religieuze ervaringen worden opgeslagen, de zogenaamde *orbitofrontal cortex*. Calvert concludeert op basis van deze gegevens het volgende: 'We think that technology brands like Apple have harnessed, or exploit the brain areas that have evolved to process religion.'¹² Wellicht is dit een plausibele verklaring voor het gegeven dat veel Apple-fans geen commentaar dulden op de producten en software van dit merk. Ook andere onderzoekers hebben aangetoond dat 'brand love' ertoe leidt dat consumenten geen negatieve verhalen over het merk in kwestie willen horen en dat ze dergelijke verhalen altijd zullen proberen te weerleggen.¹³

Hoewel we nu weten dat een merk daadwerkelijk kan verschillen van een product, weten we nog niet waar nu precies het verschil in zit. Om deze vraag te beantwoorden is het goed je te realiseren dat een merk één belangrijk verschil heeft met een product, dienst of organisatie: het heeft een unieke, onderscheidende merknaam. Ter illustratie kun je naar de frisdrankcategorie kijken; hier zijn veel verschillende producten te koop. Als een bepaalde fabrikant claimt de gezondste frisdrank te maken, is het voor een consument lastig kiezen als hij steeds voor een schap van (ongemerkte) producten staat. Aan de hand van een merknaam kan hij echter een specifiek product identificeren. Een bijkomstig voordeel is dat consumenten bepaalde associaties aan die merknaam kunnen koppelen en er op een gegeven ogenblik van overtuigd kunnen raken dat dit specifieke merkproduct beter is dan dat van concurrenten. Door middel van een merk kan een aanbieder zijn producten een plekje in het brein van de doelgroep geven en daarmee de basis voor herkenning en onderscheid creëren. Ook een dienst of een organisatie kan door middel van een merk onderscheidende associaties claimen.

Het begrip ‘merk’ kent vele definities. Het is van belang je te realiseren dat bij een merk altijd twee zienswijzen relevant zijn. Enerzijds kun je een merk opvatten als een logo dat je kunt waarnemen. Je spreekt hier normaliter over een merk als een (waarneembaar) teken. Het gaat dan om de fysieke verschijningsvorm van een merk. Bij Alfa Romeo is dit bijvoorbeeld de merknaam en het kenmerkende logo (waarin twee symbolen van de stad Milaan zijn verwerkt: de slang van de Visconti-familie en een rood kruis op een witte achtergrond). Bij het organisatiemerkt Unilever is het waarneembare teken de hoofdletter U die is opgebouwd uit 25 symbolen die elk een ander aspect van het bedrijf vertegenwoordigen (zie hoofdstuk 3). Anderzijds kun je een merk opvatten als een mentale representatie in het hoofd van de consument. Voor Alfa Romeo zijn dat de associaties die een consument bij dat merk heeft, zoals ‘Italiaans’, ‘snelle auto’s’ en ‘mooi design’. Bij Unilever zijn dat associaties zoals ‘een succesvol Nederlands-Engels bedrijf met mooie merken’ en ‘goede carrièremogelijkheden’ voor medewerkers. Een sluitende definitie van een merk benadrukt volgens ons beide zienswijzen:¹⁴

Een merk is een teken (naam en/of logo) dat in staat is de producten of diensten van een onderneming – dan wel de organisatie zelf – te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis voor de doelgroep heeft.

Hier is het van belang op te merken dat een merk kan verwijzen naar een product, dienst of organisatie (of een combinatie van deze). Een merk kan een materiële waarde aan een product, dienst of organisatie toevoegen en/of een immateriële waarde. Materiële waarde heeft betrekking op de kwaliteitsassociaties die een merk oproept, en immateriële waarde verwijst naar individuele beloning of sociale acceptatie die van het merk uitgaat. Als een merk materiële waarde toevoegt, hebben klanten het idee dat, als het product van de merknaam is voorzien, het kwalitatief beter is dan wanneer ze niet weten om welk merk het gaat. Hierboven lieten we al zien dat in experimenten is aangetoond dat consumenten Coca-Cola lekkerder vinden als ze zich van de merknaam bewust zijn ('lekker' is hier een expressie van kwaliteit). Het merk Coca-Cola voegt daarmee een zekere *materiële* waarde aan het product toe. Maar het merk Coca-Cola voegt ook een *immateriële* waarde aan het product toe, in die zin dat dit merk je een gevoel van individuele beloning geeft (zeg maar een 'geluksgevoel'). De pay-off van Coca-Cola is 'Taste the feeling'; dit benadrukt naar onze mening zowel de materiële als de immateriële waarde van het merk. Omdat dienst- en organisatiemerken vooral uit niet-tastbare attributen bestaan, wil dit niet zeggen dat ze geen materiële betekenis voor klanten kunnen hebben. Ook hier geldt dat de dienst van een bepaald merk als kwalitatief beter kan worden beoordeeld als duidelijk is om welk merk het gaat. Denk bijvoorbeeld aan gepercipieerde kwaliteitsverschillen tussen de uitzendmerken Randstad en Tempo-Team. En dat dienstmerken ook immateriële waarde kunnen toevoegen, wordt duidelijk als je naar de beleving vraagt van 'gewone' banken à la ABN Amro, ING en Rabobank versus die van private bankers zoals Van Lanschot Bankiers en Theodoor Gilissen Bankiers.

Merken nemen een belangrijker plaats in ons denken in, dan producten, diensten of organisaties. Dit is om de volgende vier redenen:

- Pariteit: producten en diensten zonder merk zijn vaak moeilijk van elkaar te onderscheiden. Als consumenten vinden dat producten of diensten in een productklasse weinig van elkaar verschillen, is de pariteit ('product parity') hoog.
- Onderscheid: een merk kan allerlei voordelen en emoties claimen die een klant kan koppelen aan een voor dat merk unieke naam.
- Gemak: in de overvloed aan keuzemogelijkheden heeft het merk een rol van 'gids', wat de klant flinke tijdwinst en gemak kan opleveren.
- Zelfbeeld: mensen hebben naast herkenbaarheid behoefte aan vertrouwen, waardering, status en het gevoel goed voor zichzelf te zorgen.

Neem het merk Nike. Nike is al lang geen aanduiding meer voor een sportschoen, maar een supermerk dat sterk geladen is met emotionele waarden. Onder de merknaam Nike kunnen daarom in verschillende categorieën allerlei producten worden verkocht. In de bedrijfsvoering van deze organisatie staat het merk centraal en het is het merk dat de producten bijzonder maakt.

Tot slot van deze paragraaf besteden we aandacht aan de verschillen tussen twee 'oermerken': Coca-Cola en Pepsi-Cola. In kader 1.3 lees je meer over de geschiedenis van beide merken en de verschillen. Hieruit kun je opmaken dat het merk belangrijker is dan het product en dat de verschillen in beleving tussen beide merkproducten letterlijk gebaseerd zijn op de verschillende breinposities die deze merken in ons hoofd innemen. Ook is deze case interessant omdat men zich bij beide merken al in een vroeg stadium heeft gerealiseerd dat bij het bouwen van sterke merken de publieke opinie niet verwaarloosd mag worden. In de volgende paragraaf staan we stil bij de vraag wat positioneren precies inhoudt en definiëren we dit begrip.

Coca-Cola versus Pepsi-Cola¹⁵

De geestelijk vader van Coca-Cola is apotheker John Pemberton, die in 1886 deze frisdrank voor het eerst verkocht in Atlanta (Georgia) voor vijf dollarcent per glas. Binnen drie weken nadat Coca-Cola was geïntroduceerd, verscheen in *The Atlanta Daily* de eerste advertentie, met als kopregel: 'Coca-Cola. Delicious! Refreshing! Exhilarating! Invigorating!' Net voor zijn dood in 1888 verkocht Pemberton het concept voor \$ 1.200 aan Asa G. Candler, die in 1892 The Coca-Cola Company oprichtte (een bedrijf dat thans wereldwijd ruim 500 merken exploiteert). De naam Coca-Cola verwijst naar twee ingrediënten die destijds in de frisdrank werden verwerkt: extracten van cocabladeren en de colanoot. Sinds 1945 voert het bedrijf de bijnaam Coke officieel als merknaam naast de naam Coca-Cola.

De oprichter van Pepsi-Cola (1898) is Caleb Bradham, een apotheker uit New-Bern (North Carolina). Pepsi-Cola was aanvankelijk bedoeld als een elixer tegen dyspepsie, een pijn of een ongemakkelijk gevoel dat rond de maagstreek kan ontstaan na het nuttigen van een maaltijd. In 1923 ging het bedrijf failliet en in 1931 werd de inboedel plus de merknaam gekocht door Loft Candy Company. Deze onderneming wist daarna voor Pepsi-Cola een plaats in de markt te veroveren door de frisdrank goedkoop en in gerecyclede bierflessen aan te bieden. In die tijd werd Pepsi gezien als een softdrink voor de lagere inkomensgroepen.

In de tweede helft van de twintigste eeuw is er bijna continu strijd gevoerd tussen Coca-Cola en Pepsi-Cola. In de jaren tachtig van de vorige eeuw probeerde Pepsi consumenten ervan te overtuigen dat de smaak van Pepsi-Cola beter was dan die van Coca-Cola. In de 'Pepsi-challenge' werden consumenten in winkelcentra gevraagd twee verschillende cola's te proeven. Dit was een zogeheten 'blinde test': de cola's waren slechts gemarkeerd met een letter ('M' voor Pepsi-Cola en 'Q' voor Coca-Cola). Uit deze tests bleek dat consumenten een voorkeur hadden voor Pepsi-Cola. Kritische onderzoekers toonden echter aan dat dit effect grotendeels is toe te schrijven aan de gebruikte letters. Omdat de letter Q minder vaak in onze taal voorkomt dan de letter M, hebben consumenten een voorkeur voor laatstgenoemde letter.

Overheden en gezondheidsorganisaties zetten steeds meer vraagtekens bij de gezondheid van frisdranken met natuurlijke suikers. Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) zouden mannen maximaal 15 suikerklontjes (à 4,4 gram) per dag mogen nuttigen en vrouwen 12,5 suikerklontjes. Onderzoek uit 2013 liet zien dat we in Nederland gemiddeld 122 gram suiker per dag innemen; 27,7 suikerklontjes dus.¹⁶ Omdat overmatige suikerconsumptie tot diverse gezondheidsklachten kan leiden (waaronder diabetes type II), ligt de consumptie van suiker al jaren onder vuur. In een blikje Coca-Cola van 330 ml zitten volgens de voedingswaardeaanduiding bijna 8 suikerklontjes (nl. 10,6 gram suiker per 100 ml) en bij Pepsi-Cola ligt dat zelfs nog iets hoger (10,9 gram suiker per 100 ml). Omdat steeds meer consumenten zich hiervan bewust zijn, daalt sinds het begin van deze eeuw de consumptie van suikerhoudende frisdranken. Zowel Coca-Cola als Pepsi-Cola voerden echter al lang een light-variant op de markt met kunstmatige zoetstoffen. Pepsi light werd in 1964 geïntroduceerd en Coca-Cola light in 1982. PepsiCo introduceerde vervolgens in 1993/1994 Pepsi Max, een cola met de kunstmatige zoetstoffen acesulfaam en aspartaam. In 2005 werd Coca-Cola Zero geïntroduceerd, ook op basis van acesulfaam en aspartaam. In 2016 werd de naam van Coca-Cola Zero overigens veranderd naar Coca-Cola zero sugar en werd de smaak iets meer afgestemd op die van de oorspronkelijke Coca-Cola. Veel consumenten staan echter sceptisch tegenover het gebruik van kunstmatige zoetstoffen. Vooral aspartaam ligt al lang onder vuur; volgens een Italiaans onderzoek waarbij de stof werd toegediend aan ratten, zou aspartaam mogelijk kankerverwekkend zijn. De EFSA (Europese Autoriteit voor Voedselveiligheid) concludeerde echter dat aspartaam veilig is voor de gezondheid.¹⁷ Om consumenten een alternatief te bieden, introduceerde Coca-Cola in 2015 Coca-Cola Life, een cola gezoet met suiker en stevia-extract ("gezoet met natuurlijke ingrediënten"). Een blikje Coca-Cola Life van 330 ml bevat 4,5 suikerklontjes ofwel 19,8 gram suiker. Dat is bijna de helft van een regulier blikje Coca-Cola. Tevens besloot Coca-Cola begin

2017 om het ook door haar verkochte merk Sprite volledig suiker- en calorievrij te maken.

Tot 1955 verkocht The Coca-Cola Company slechts één product: Coca-Cola. Nu beheert het bedrijf meer dan 500 merken. Men zet daarbij vooral in op ‘andersoortige’ (fris)dranken waaronder water. In 2016 werd er in Amerika voor het eerst meer ‘voorverpakt water’ verkocht dan koolzuurhoudende frisdranken. Maar ook investeert Coca-Cola in andersoortige drankjes: in 2013 kreeg ze bijvoorbeeld 90% van de aandelen van Innocent Drinks in handen en in maart 2017 nam ze de op soja gebaseerde drank Ades van Unilever over. In 2000 bestond 90% van het verkochte volume van The Coca-Cola Company uit koolzuurhoudende drankjes; in het jaar 2017 was dit gedaald naar 70%.

Vandaag de dag zie je dat Coca-Cola haast overal ter wereld een sterkere positie heeft dan Pepsi-Cola. In 2013 bedroeg in Amerika het marktaandeel van Coca-Cola (regular Coke) 17,4%, van Diet Coke 9%, en van Pepsi-Cola 8,9%.¹⁸ Volgens schattingen ligt de winstmarge van Coca-Cola structureel 10% hoger dan die van Pepsi-Cola. Dit laatste komt ook tot uitdrukking in de financiële waarde die beide merken vertegenwoordigen. In 2017 schatte het internationale merkenbureau Interbrand de merkwaarde van Coca-Cola 3,4 keer zo hoog als die van Pepsi-Cola (resp. \$ 69,7 miljard en \$ 20,5 miljard).

Kader 1.3

1.3 Wat is positioneren?

Een conclusie die je op basis van de vorige paragraaf kunt trekken, is dat een goede positionering een product, dienst of organisatie naar een merk transformeert. In een definitie van positioneren moet dus het begrip ‘merk’ centraal staan, waarbij we ons moeten realiseren dat elk merk een onderliggend(e) product, dienst of organisatie heeft (of een combinatie daarvan). Wij definiëren positioneren als volgt:

Positioneren houdt in dat een brand manager beargumenteerd kiest welke kenmerken van het merk moeten worden benadrukt. De gekozen kenmerken moeten terug zijn te voeren op (de identiteit van) het onderliggende product, de dienst of organisatie, ze moeten relevant zijn voor de (potentiële) doelgroep, ze moeten duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en ze moeten het merk in de markt laten opvallen.

Andere definities van positioneren stellen vaak de gewenste breinpositie bij consumenten centraal. Door het keuzeproces van de brand manager centraal te stellen, sluit onze definitie aan bij de manier waarop bedrijven in de praktijk positioneringstrajecten invullen. Bovendien benadrukt deze definitie dat je vooral eerst goed naar de eigen identiteit moet kijken (wat kun je wel en wat kun je niet waarmaken?), en dat je niet alleen je oren naar de klant en de concurrent moet laten hangen. In Engelstalige literatuur wordt naar dit gevaar verwezen als de ‘image trap’.¹⁹ Het resultaat van positioneren moet zijn dat er in het hoofd van de ontvanger een gewenste set van associaties rond de merknaam wordt gecreëerd.

In de zojuist gegeven definitie stellen we dat positioneren een ‘beargumenteerde keuze’ inhoudt. *Beargumenteerd* wil zeggen dat je als brand manager de gemaakte keuzes kunt verantwoorden. Concreet houdt dit in dat je alle belangen zorgvuldig afweegt:

- De gekozen positionering moet uitgaan van de identiteit van het product, de dienst of de organisatie.
- De positionering moet relevant zijn voor de doelgroep.
- De positionering moet duidelijk maken tot welke categorie het merk behoort en hoe het zich hierin onderscheidt.
- De positionering moet het mogelijk maken dat het merk in de markt kan opvallen (niet alleen in de eigen categorie, maar ook ten opzichte van allerlei andere merken uit andere categorieën die bij de consument ‘schreeuwen om aandacht’).

Als je met al deze belangen rekening houdt, ben je misschien gauw geneigd concessies te doen. Echter: ‘If you try to be everything to everybody, you end up being nothing to anybody.’ De kunst bij positioneren is daarom een afgewogen, maar wel uiterst scherpe *keuze* te maken. Dan is de kans het grootst dat je een zichtbare positie in de markt opbouwt. Ter illustratie beschrijven we in kader 1.4 de keuzes die het automerk Volvo heeft gemaakt.

In deze paragraaf hebben we vastgesteld wat positioneren inhoudt. We deden dit door er een definitie van te geven en de belangrijkste aspecten daarvan toe te lichten. We eindigen dit hoofdstuk met een stappenplan waarin alle onderdelen voor het bepalen van een sterke positionering zijn ondergebracht. Vervolgens werken we elke stap in een apart hoofdstuk uit.

Positioneren

In onze multimediale samenleving is de vraag hoe mensen over je spreken steeds belangrijker geworden. Positioneren is een marketingtechniek die je helpt de beeldvorming rond een product, dienst of organisatie proactief te sturen.

Positioneren is geschreven vanuit het perspectief van de manager, waardoor je de kennis direct kunt toepassen in de praktijk. Op de bijbehorende website www.positioneren4edruk.nl vind je oefenopgaven en achtergrondinformatie. Deze geactualiseerde vierde druk is gebaseerd op drie USP's:

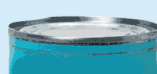
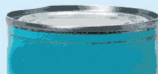
- de inside-out route van positioneren;
- de focus op categorisatie in plaats van differentiatie;
- het idee dat een positionering vooral door manifestatie (in plaats van communicatie) tot leven moet komen.

Dit boek is bedoeld voor (toekomstige) managers, marketeers en communicatieprofessionals die – op basis van bewezen methoden en de laatste inzichten – op een kritische en constructieve wijze met hun merk aan de slag willen.

'Een grondig boek verluchtigd met veel tabellen, figuren, plaatjes en kaders met mini-cases. Positioneren is zo toepasbaar als maar zijn kan.' Adformatie

'Positioneren is een bijzonder duidelijk en vooral bruikbaar boek. De theorie is van heldere voorbeelden voorzien. Kortom, een aanrader voor iedereen die het bedrijfsmerk tot zijn verantwoordelijkheid mag rekenen.' Managementboek.nl

Rik Riezebos (directeur EURIB) en **Jaap van der Grinten** (docent en onderzoeker Hogeschool Inholland) werken al bijna 20 jaar samen aan de ontwikkeling van de kennis en kunde op het gebied van merkpositionering.



9 789024 415540

www.positioneren4edruk.nl
www.boomhogeronderwijs.nl