



# Positioneren

Stappenplan voor een  
scherpe positionering

2<sup>e</sup>  
druk

Rik Riezebos en Jaap van der Grinten

# 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-businessbedrijven, retailers of nonprofitorganisaties, 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 keuzeprocess dat een manager moet doorlopen. Ons adagium daarbij is dat positioneren inhoudt dat je *keuzes* maakt. Keuzes over wat je van een product 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

Rik Riezebos

Contact via [info@eurib.org](mailto:info@eurib.org) of [jvandergrinten@xs4all.nl](mailto:jvandergrinten@xs4all.nl).

NB: In dit boek gebruiken we regelmatig de term ‘brand manager’. Bij grote organisaties is brand management veelal een taak waarvoor een specifieke medewerker is aangesteld en bij kleine organisaties is het gewoonlijk een van de taken van een directielid of communicatiemanager. Met de term ‘brand manager’ bedoelen we degene die verantwoordelijk is voor het merkenbeleid van zijn/haar organisatie en de term verwijst derhalve niet per se naar een aparte functie.

# 1 Inleiding

Positioneren is een marketingtechniek waarvoor de laatste jaren de belangstelling enorm is toegenomen. In dit boek werken we een stappenplan voor de positionering van een merk uit waarbij we voor een inside-out benadering hebben gekozen.<sup>1</sup> In dit eerste hoofdstuk staan we stil bij een aantal basale vragen rond positioneren, zoals de vraag waarom positioneren voor bedrijven en instellingen relevant is (paragraaf [1.1](#)). De belangstelling voor positioneren heeft mede te maken met de ontwikkeling van het gedachtegoed rond merken en merkenbeleid. In paragraaf [1.2](#) beschrijven we daarom de ontwikkeling van productnaar merkgericht handelen. In paragraaf [1.3](#) geven we een definitie van positioneren en staan we stil bij enkele belangrijke aspecten ervan. In paragraaf [1.4](#) zetten we ten slotte door middel van een ‘stappenplan positioneren’ de structuur van dit boek uiteen.

## 1.1 Waarom positioneren?

In deze paragraaf staan we stil bij de vraag waarom positioneren belangrijk is. Na een korte introductie bespreken we drie ontwikkelingen die het belang van het positioneren voor bedrijven sterk hebben vergroot:

1. de toename van het aantal producten en diensten (de zogenoemde *productexplosie*);<sup>2</sup>
2. het toenemend belang van de zichtbaarheid van de organisaties achter producten en diensten (we noemen dit in dit boek de *organisatie-explosie*);
3. de enorme groei van media en reclame-uitingen (de zogenoemde *media-explosie*).

### *Een goed product verkoopt zichzelf...?*

‘Een goed product verkoopt zichzelf.’ Deze zin hoorde je vroeger vaker dan nu. In de tweede helft van de vorige eeuw is de kwaliteit van veel producten (waren en diensten) naar een gelijk niveau getrokken. Natuurlijk bestaan er ook vandaag de dag nog kwaliteitsverschillen tussen producten, maar de grote verschillen van twintig, dertig jaar geleden zijn grotendeels verdwenen.<sup>3</sup> Volgens het hiervoor aangehaalde adagium zou dit betekenen dat tegenwoordig haast alle producten zichzelf verkopen, maar in het ruime aanbod moeten consumenten natuurlijk nog steeds hun keuze maken. Dit betekent dat een aanbieder heel goed moet nadenken over de vraag hoe hij zijn product ten opzichte van concurrenten aanprijst. In marketingtermen spreek je hier over het *positioneren van een merk*. Twee zaken zijn hierbij belangrijk: een manager moet benoemen welke associaties hij wil dat zijn merk bij de doelgroep oproept en hij moet benoemen waarin zijn merk zich onderscheidt van concurrenten. Een goede positionering zorgt ervoor dat een merk de aandacht van klanten trekt en dat de door communicatie aangedragen associaties relevant genoeg zijn om het merkproduct te kopen. Het adagium ‘een goed product verkoopt zichzelf’ vervangen we in dit boek dan ook liever door de stelregel dat een goed product een goede positionering verdient.

In de praktijk wordt bij positioneren weinig rekening gehouden met de vraag of er ook daadwerkelijk keuzes zijn gemaakt. 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 het merk wordt neergezet als een soort allemansvriend. Dit gebeurt ondanks het gegeven dat diverse succescases duidelijk maken dat een scherpte in positionering werkt.<sup>4</sup> Zo werd Marlboro ooit gepositioneerd als een sigarettenmerk voor mannen, maar dit merk bleek ook

in de smaak te vallen bij veel vrouwen. En Cup-a-Soup zocht de scherpste in de positionering door een gebruiksmoment te claimen (vier uur 's middags), wat niet wil zeggen dat dit merkproduct niet op andere momenten wordt geconsumeerd.



Een ander mooi voorbeeld van een ‘scherpe’ positionering is het Amerikaanse plaatsje Clute in Texas. Deze plaats staat bekend om zijn jaarlijkse muskietenplaag. Zo viert Clute in 2011 alweer haar dertigste Mosquito Festival, een driedaags evenement waar circa 18.000 toeristen op afkomen!<sup>5</sup> Dit voorbeeld laat zien dat zelfs een positionering op negatieve aspecten succesvol kan zijn, zolang daarin maar scherpste wordt aangebracht.

Zojuist gaven we een aantal algemene redenen aan waarom het belangrijk is om een product op een adequate wijze in de markt te positioneren. Er zijn drie belangrijke veranderingen te noemen die ertoe hebben geleid dat een product vandaag de dag niet meer in de markt kan slagen zonder een uitgekiende positioneringsstrategie. We lichten deze veranderingen hieronder toe onder de noemers product-, organisatie- en media-explosie.

## Productexplosie

Het product- en dienstenaanbod is de laatste jaren enorm toegenomen. Een blik op het zuivelschap in de supermarkt laat bijvoorbeeld een explosie aan keuzen en varianten zien. Nieuwe smaken (bitterkoekjesyoghurt), nieuwe hoeveelheden (tweeliterpak melk, eenpersoonsyoghurt), nieuwe verpakkingen (Breaker), nieuwe categorieën (drinkontbijt van bijvoorbeeld GoedeMorgen!) en vetarme varianten zijn slechts een paar voorbeelden. Zelfs bij een basaal product als brood zie je dat het aanbod enorm is toegenomen. Waar bakkers vroeger met twee soorten witbrood en drie soorten bruinbrood klaar waren, heb je nu Panda, Waldkorn, meergranen, zeventgranen, elfgranen, maïs, boeren, Oerbrood, Vikorn, Allinson en nog veel meer speciale broden. Een dergelijke productexplosie heeft zich in bijna elke denkbare markt voorgedaan. Dergelijke productexplosies hebben niet alleen geleid tot het aanbod van meer productvarianten, maar ook tot het koppelen van een dienst aan fysieke producten, zoals Albert Heijn, Etos en Gall & Gall, die hun gezamenlijke dienstverlening uitbreidden



met de Albert bezorgservice. In al dit soort gevallen kun je constateren dat het enorme aanbod ertoe heeft geleid dat het voor een aanbieder van merkproducten steeds moeilijker is geworden om op te vallen en een voorkeurspositie bij consumenten op te bouwen. Positioneren is een denkwijze en methode die deze problematiek het hoofd kan bieden.

Voor wat betreft de productexplosie moet je je realiseren dat in veel markten het aanbod van producten enorm is toegenomen en de kwaliteitsverschillen tussen producten sterk zijn afgenomen. Vooral bij diensten zie je dat ze gemakkelijk door een concurrent te kopiëren zijn; bij verzekeringspolissen kan dit letterlijk plaatsvinden door een polis van een concurrent door het kopieerapparaat te halen. Een unieke en relevante positionering is daarentegen veel lastiger te kopiëren. In verzekeringsland zie je positioneringen vaak duidelijk in de communicatiestrategie van een maatschappij terugkomen. FBTO claimt bijvoorbeeld dat het de maatschappij is waar mensen zelf heel eenvoudig - en daardoor relatief goedkoop - verzekeringen kunnen afsluiten. OHRA heeft meer een toegevoegdewaardepropositie gericht op gemaximaliseerde zorgpakketten voor iedere levensfase van een doelgroep (studenten, jonge singles, jonge stellen, jonge gezinnen met oudere kinderen en vijftigplussers). En Delta Lloyd benadrukt dat niets in een mensenleven zeker is en dat de financiële producten van deze maatschappij daarmee rekening houden. Bij deze drie voorbeelden zie je duidelijke accentverschillen; waar FBTO zich opstelt als een aanbieder met een minimale dienstverlening bij het afsluiten van verzekeringen, biedt OHRA al meer toegevoegde waarde waarbij het accent in feite ligt op voordelen. Delta Lloyd brengt in haar communicatie zelfs nauwelijks concrete producten naar voren en benadrukt slechts immateriële waarden die een bepaalde doelgroep belangrijk vindt.

### ***Organisatie-explosie***

Bij de productexplosie spraken we over de waren en diensten die door een bedrijf of organisatie worden aangeboden. Tot begin jaren negentig van de vorige eeuw waren veel van dit soort organisaties voor het grote publiek niet of nauwelijks zichtbaar. Alleen in het geval dat de naam van het merkproduct gelijk was aan de organisatienaam, zoals bij de meeste merkproducten van Philips, waren consumenten zich van die organisatienaam bewust. Bedrijfsnamen als Procter & Gamble, Benckiser en Unilever werden toen nauwelijks of niet in de externe communicatie van die bedrijven gebruikt. Zelfs was het tot 1987 niet mogelijk ondernemingsnamen als woordmerk te deponeren bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE).

Sinds begin jaren negentig zijn steeds meer organisaties zich ervan bewust geworden dat zij zich als ‘company behind the brand’ naar buiten toe moeten profileren.<sup>6</sup> Dit had mede te maken met het feit dat andere stakeholdergroepen dan klanten en andere onderwerpen van groter belang werden voor de continuïteit van de onderneming. Hierbij is te denken aan:

- ‘the war for talent’ op de arbeidsmarkt, hetgeen betekent dat ondernemingen actiever dan vroeger moeten werken aan hun reputatie op de arbeidsmarkt;
- het rekenschap geven van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming;
- de toegenomen macht van aandeelhouders.

De toegenomen belangstelling voor organisatiemerken komt ook voort uit de publicatie van allerlei ranglijstjes van ondernemingen. Zo ligt het accent bij de Amerikaanse Fortune500 op het bruto-

inkomen van ondernemingen, bij de ranking van Europe's Most Respected Companies (EMRC) door de *Financial Times* op de reputatie van ondernemingen en bij 'Great Place to Work'-ranglijsten op factoren als werkomgeving en goed werkgeverschap. Al dit soort zaken hebben bijgedragen aan wat we in dit boek de 'organisatie-explosie' noemen. Hiermee bedoelen we niet dat het aantal organisaties zeer sterk is toegenomen, maar dat de *zichtbaarheid* van organisaties sterk is vergroot. Deze grotere mate van zichtbaarheid is vooral toe te schrijven aan een sterkere profileringsdrang dan vroeger.

## ***Media-explosie***

Naast een productexplosie en een organisatie-explosie heeft ook een zogenoemde 'media-explosie' plaatsgevonden.<sup>7</sup> Tot en met 1987 waren er in Nederland twee Nederlandstalige tv-zenders: Nederland 1 en Nederland 2. In 1987 werd Nederland 3 geïntroduceerd en in 1989 startte de eerste commerciële zender (RTL Véronique, thans RTL 4). Tegenwoordig zijn er meer dan tien Nederlandstalige zenders; publiek en commercieel. Bij het radio- en bladenaanbod is de ontwikkeling vergelijkbaar. Het aantal reclame-uitingen via deze media is navenant toegenomen. Daarnaast is het openbare leven doordrenkt geraakt van communicatieboodschappen op billboards, abri's, mupi's, driehoeksborden, wildplakzuilen, megaborden, auto's, vrachtwagens, bussen, trams, treinen, taxi's, fietsen, boten en zelfs waterfietsen. Bovendien heeft de digitalisering ervoor gezorgd dat reclame zijn weg heeft gevonden op internet en mobiele telefoons. De hoeveelheid informatie die direct via internet beschikbaar is, is onvoorstelbaar en neemt alleen maar toe. De groei van sociale media staat nog maar aan het begin. De media-explosie heeft tot gevolg dat het zeer moeilijk is consumenten nog te bereiken. Als gevolg hiervan hebben in Nederland diverse B- en C-merken het veld moeten ruimen. Bedrijven die via de media de consument willen blijven bereiken, worden geconfronteerd met veel hogere kosten dan voorheen. Zo becijferde een manager van Procter & Gamble dat in 1970 een bereik van zeventig procent van de doelgroep met 13 tv-spots gerealiseerd kon worden en dat daarvoor tegenwoordig 135 (!) tv-spots nodig zijn. Een miskleun in de positionering en/of de communicatieboodschap wordt dan wel erg kostbaar.

## ***Daarom: positioneren***

Positioneren is de methode bij uitstek om de gevolgen van de product-, organisatie- en media-explosie te lijf te gaan. Door een onderscheidende en voor de doelgroep relevante positionering te kiezen, kan een product of organisatiemerk opvallen in het enorme aanbod van andere merken en in de overkill van media en reclame-uitingen. Het formuleren van een goed onderbouwde positionering schept het kader dat de juiste keuzes ten aanzien van aanbod en boodschap zichtbaar maakt. De kans op succes wordt daarmee aanzienlijk groter. Ter illustratie hebben we in deze paragraaf een case van een productmerk opgenomen; die van De Zuivelhoeve (zie kader [1.1](#)). De Zuivelhoeve is een bedrijf dat een unieke positie in de zuivelmarkt wist te verwerven door op een andere, maar voor consumenten zeer relevante manier zijn producten te vermarkten.

### **1.1 Zuivelembars van De Zuivelhoeve<sup>8</sup>**



De Zuivelhoeve ligt in het groene hart van Twente, tussen Enschede en Hengelo. Dit bedrijf produceert sinds 1981 kwalitatief hoogwaardige zuivelproducten. Aanvankelijk werd gestart met de productie van boerenkaas, maar in de loop van de jaren is het assortiment uitgebreid met andere producten en productgroepen. In juli 1999 werd een compleet nieuw gebouwde productielocatie in gebruik genomen, waar met behoud van de ambachtelijke principes op middelgrote schaal kan worden geproduceerd voor afnemers in Nederland, België en Duitsland.



De Zuivelhoeve introduceerde in 2000 een nieuw merkproduct dat uiterst succesvol bleek te zijn: Boer'n Yoghurt en Boer'n Vla. De producten werden gepositioneerd als ambachtelijke zuivel in verschillende smaken, afgevuld in een transparant emmertje met een laagje fruit onderin. De omzet van de nieuwe productlijn steeg binnen drie jaar naar € 15 miljoen. De 'yoghurt met een spelfout' werd al snel door haast alle Nederlandse supermarktformules verkocht, waarbij de export naar Duitsland, België, Frankrijk en Denemarken verantwoordelijk was voor circa 25% van de omzet.



Naar onze mening is het unieke van De Zuivelhoeve de wijze waarop het zijn producten in de markt positioneert. De naamgeving en het tonen van het product in een doorzichtige emmer benadrukken de ‘echtheid’ en ‘puurheid’ van het product. Wellicht zonder dat men zich daarvan bij De Zuivelhoeve bewust is geweest, heeft men een positionering gekozen die in alle aspecten van het merkproduct is doorgevoerd. Dit succes is binnen het bedrijf tot stand gekomen. Het bedrijf was goed in het op een ambachtelijke wijze maken van kaas. Deze kerncompetentie is op een herkenbare wijze in toetjes doorgezet. Bij het kiezen van een positionering mag best de ‘scherpte’ worden opgezocht; De Zuivelhoeve is hiervan een duidelijk voorbeeld.

Bij positioneren wordt er niet langer van uitgegaan dat een goed product - of een organisatie - zichzelf verkoopt. Het gaat ook om het imago dat rond het product of de organisatie wordt gecreëerd. Het feit dat veel managers vandaag de dag de relevantie van positioneren inzien, hangt samen met het ‘merkdenken’ dat in marketing zijn intrede heeft gedaan. In de volgende paragraaf lichten we daarom de ontwikkeling van product- naar merkgericht handelen toe.

## 1.2 Van product naar merk

In dit boek spreken we over het positioneren van een *merk*. Het verschil tussen een product en een merk lichten we in deze paragraaf toe.

### ***Product***

Veel mensen vereenzelvigen een product met een tastbaar goed. In dit boek hanteren wij een ruimere definitie voor een product, namelijk een waar of een dienst. Dit betekent dat producten niet alleen waren zijn zoals hagelslag, auto's en computers, maar ook diensten zoals verzekeringen en vakantie-reizen. Zelfs de belofte van een politieke partij is te benoemen als een product. Door diensten als product te benaderen, hebben bijvoorbeeld diverse topsporters ontdekt dat ze aan hun sport gerelateerde waren in de markt kunnen zetten. Zo had bergbeklimmer Ronald Naar zijn kernproduct (risicovolle bergbeklimmingen) opgerekt naar boeken, het geven van seminars en het coachen van managementteams. We spreken hier van het merk ‘Ronald Naar’ omdat zijn naam een zekere toegevoegde waarde kreeg voor de producten die daaronder werden aangeprezen. Ook bekende Nederlanders hebben inmiddels ontdekt dat een merkbenadering hen verder kan helpen (zie kader [1.2](#)).

#### 1.2 Het merk Marijke Helwegen<sup>9</sup>



Marijke Helwegen, de wandelende reclame voor facelifts, wilde meer nadruk op haar presentatiekunsten leggen in plaats van haar ambassadeurschap voor de plastische chirurgie. Samen met ontwerpbureau Loaded Ink werden visie, missie, identiteit en de kernwaarden (stijlvol, sexy en ondeugend) op papier gezet. Als doelgroep werd gekozen voor vrouwen van dertig tot vijftig jaar die plastische chirurgie overwogen en Marijke waarden om haar doorzettingsvermogen en eigenheid. De homoscene werd benoemd als secundaire doelgroep. Logo, huisstijl, website en een Marijkestripfiguur deden de rest. ‘Marijke is bij uitstek geschikt de facelift van uw bedrijf of product te presenteren. Boek nu!’ De door deze herpositionering gegenereerde business kan ze nauwelijks aan. Het leverde haar 50% meer opdrachten op, van *Donald Duck* tot Karwei.

## ***Merk***

Voor de meeste markten geldt dat er tegenwoordig alleen nog maar overwegend goede producten worden verkocht en dat veel organisaties de nadruk leggen op het claimen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Veel producten en organisaties voldoen dan ook aan de verwachtingen en eisen van de doelgroep. Hierdoor is het voor een aanbieder of organisatie moeilijk zich nog van concurrenten te onderscheiden. Het benaderen van een product of een organisatie als merk kan dan uitkomst bieden. Het verschil tussen een product en een merk is wel eens als volgt verwoord: ‘Een product wordt gemaakt in de fabriek en een merk bestaat alleen in het hoofd van de consument.’ Hoewel deze uitspraak een product vereenzelvigd met een naam, maakt deze wel duidelijk wat het essentiële verschil is tussen een product en een merk. Toch ben je er met deze uitspraak nog niet, want hij beantwoordt niet de vraag hoe je van een product of een organisatie een merk maakt. Om deze vraag te beantwoorden, is het goed je te realiseren dat een merk één voornaam verschil heeft met een product of organisatie: het heeft een unieke en daarmee onderscheidende merknaam. Ter illustratie kun je naar de toetjesmarkt kijken; hierin zijn veel verschillende producten te koop. Als een bepaalde fabrikant claimt de lekkerste toetjes 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 een 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 onderscheid creëren. Ook een organisatie kan door middel van een merk onderscheidende associaties claimen.

Het begrip merk kent vele definities. Het is van belang voor ogen te houden dat er bij een merk altijd twee zienswijzen relevant zijn. Enerzijds kun je een merk opvatten als een waar te nemen naam of logo. Je spreekt hier normaliter over een merk als een (waarneembaar) *teken*. Het gaat hier dus 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 organisatiemerk Unilever is dit 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 een 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 Nederlands-Engels bedrijf met mooie merken en goede carrière mogelijkheden. Een goede definitie van een merk benadrukt volgens ons beide zienswijzen:<sup>[10](#)</sup>

Een merk is een teken (naam en/of logo) dat in staat is de waren 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.

Het heeft zin om een onderscheid te maken tussen een product en een merk omdat leden van een doelgroep in hun hoofd aan een merk bepaalde associaties koppelen, waardoor zij van mening zijn dat het product in kwestie beter is dan dat van concurrenten, dan wel dat de organisatie in kwestie hun meer te bieden heeft dan andere organisaties.

Tegenwoordig nemen merken een belangrijker plaats in ons denken in dan producten of organisaties. Dit gebeurt om de volgende redenen:

- Producten zijn vaak nog moeilijk van elkaar te onderscheiden.
- Een merk kan allerlei voordelen en emoties claimen die een klant kan koppelen aan een voor dat merk unieke naam.
- In de overvloed aan keuzemogelijkheden heeft het merk een rol van 'gids'.
- 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. Het merk staat nu centraal en verschillende producten geven het merk betekenis.

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. Uit deze tekst 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

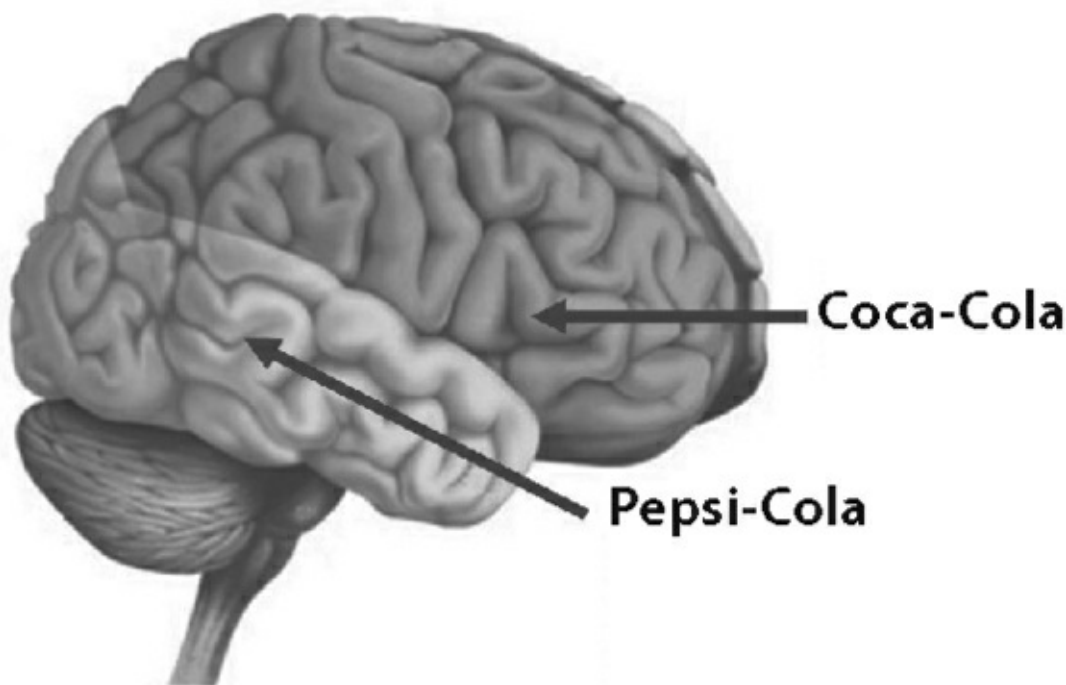
breinposities die deze merken in onze hersenen innemen. In paragraaf [1.3](#) staan we stil bij de vraag wat positionering precies inhoudt. Bovendien geven we een definitie van dit begrip.

### 1.3 Coca-Cola versus Pepsi-Cola<sup>11</sup>

De geestelijk vader van Coca-Cola is apotheker John Pemberton, die dit merkproduct in 1886 voor het eerst verkocht in Atlanta (Georgia) voor vijf dollarcent per glas. Binnen drie weken nadat Coca-Cola was geïntroduceerd, verscheen er 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 \$ 1200 aan Asa G. Candler, die in 1892 The Coca-Cola Company oprichtte (een bedrijf dat thans circa 300 merken exploiteert). De naam Coca-Cola zou verwijzen naar ingrediënten die destijds in de drank verwerkt werden; extracten van cocabladeren en de colanoot. Sinds 1945 wordt de bijnaam Coke officieel als merknaam naast de naam Coca-Cola gevoerd.

De geestelijk vader 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 drank goedkoop en in gerecyclede bierflessen te verkopen. In die tijd werd Pepsi gezien als een merk frisdrank voor de lagere inkomensgroepen.

In de tweede helft van de twintigste eeuw is er bijna een continue strijd gevoerd tussen Coca-Cola en Pepsi-Cola. In de jaren tachtig 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 zogenoemde '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.



Tegenwoordig kun je met MRI-scans letterlijk in het hoofd van mensen kijken. Read Montague, een Amerikaanse onderzoeker, kwam er op deze manier achter dat de merken Coca-Cola en Pepsi-Cola bij een consument in verschillende

delen van zijn hersenen zijn opgeslagen en dus letterlijk een andere breinpositie kennen. Montague ontdekte dat wanneer consumenten werd verteld dat ze Coca-Cola dronken, driekwart van hen opeens vond dat de cola lekkerder smaakte omdat een ander 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.

Vandaag de dag zie je dat Coca-Cola haast overal ter wereld een sterkere positie heeft dan Pepsi-Cola. In 2004 werd het marktaandeel van Coca-Cola in Amerika geschat op 43% tegen bijna 32% voor Pepsi-Cola. De winstmarge voor Coca-Cola wordt geschat op 29,4% en die van Pepsi op 19,7%, een verschil van bijna 10%! Dit laatste komt ook tot uitdrukking in de financiële waarde die beide merken vertegenwoordigen. In 2010 schatte het internationale merkenbureau Interbrand de merkwaarde van Coca-Cola op \$ 70,5 miljard en die van Pepsi-Cola op \$ 14,1 miljard (een verschilfactor van 5).

## 1.3 Wat is positioneren?

In deze paragraaf geven we een definitie van *positioneren* en gaan we dieper in op de drie belangrijkste elementen van deze definitie. Wij definiëren positioneren als volgt:

Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten.

Andere definities stellen vaak de gewenste breinpositie bij ontvangers van communicatie centraal. Door het keuzeproces van de brand manager centraal te stellen, sluit onze definitie meer aan bij de manier waarop in de praktijk door bedrijven positioneringstrajecten worden ingevuld. 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 je oren niet te veel naar de consument moet laten hangen. In Engelstalige literatuur wordt naar dit gevaar verwezen als de ‘image trap’.<sup>12</sup> Het resultaat van positioneren moet natuurlijk wel 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. Bij het idee van een beargumenteerde keuze kun je twee aspecten onderscheiden: beargumenteerd en keuze. *Beargumenteerd* wil zeggen dat je bij het positioneren ervan uitgaat dat je als brand manager een weloverwogen keuze maakt. Het gevolg hiervan is dat een positionering voor langere tijd meegaat en niet bij de minste of geringste tegenslag wordt vervangen door een andere positionering. Hoewel er geen algemene richtlijnen zijn te geven voor de duur van een positionering, zou een goed beargumenteerde en onderbouwde positionering minimaal drie à vier jaar moeten meegaan. Sowieso is het na deze periode redelijk om de vraag op te werpen of een merk niet opnieuw gepositioneerd moet worden.

Het tweede woord in ‘beargumenteerde keuze’ impliceert dat een brand manager een *keuze* maakt. Hij moet bij het positioneren van zijn merk kiezen welke aspecten van de identiteit hij wel of niet wil benadrukken (en dus als associaties aan het merk wenst te verbinden). In dit keuzeproces spelen een aantal overwegingen een rol. Allereerst is het noodzakelijk te bepalen tot welke productcategorie het



merkproduct behoort en welke koopargumenten voor de doelgroep belangrijk zijn, dan wel kunnen zijn. Op basis van deze informatie moet een manager bepalen wat in de positionering benadrukt moet worden om aansluiting te zoeken bij de productklasse, *points of parity*, en welke associaties het merk in kwestie kunnen onderscheiden van concurrenten, *points of difference*. Voor dit laatste is het noodzakelijk dat een manager weet wat de behoeften van de doelgroep zijn en uit welke motivaties deze behoeften voortkomen. Een opleidingsinstituut kan bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat mensen een vakgerichte studie gaan volgen op grond van twee verschillende motivaties: het verhogen van de carrièrekansen door een diploma in het desbetreffende vakgebied of het volgen van een studie als een soort van ‘intellectuele uitdaging’. Een andere belangrijke overweging bij het kiezen van gewenste associaties is de vraag of deze passen bij de identiteit van de organisatie. Volvo heeft bijvoorbeeld de laatste jaren altijd gehamerd op veiligheid, terwijl begin 2011 Renault meer modellen in haar gamma had met de hoogste veiligheidsclassificatie van EURO NCAP dan Volvo.<sup>13</sup> Dit betekent niet dat Volvo het begrip veiligheid niet kan claimen, maar in de nabije toekomst moet Volvo er alles aan doen om meer modellen met de hoogste EURO NCAP veiligheidsclassificatie te introduceren. Ten slotte kun je bij het kiezen van de gewenste associaties opmerken dat de gekozen positionering moet passen tussen de al bestaande positioneringen voor andere merkproducten binnen de organisatie.

Hier willen we nogmaals benadrukken dat je als brand manager daadwerkelijk moet kiezen. Klanten kiezen veelal gevoelsmatig voor de beste optie. Zij zoeken dan ook merken waarvan duidelijk is op welke gebieden ze uitblinken. Of zoals een reclamegoeroe ooit stelde: ‘If you try to be everything to everybody, you end up being nothing to anybody.’ Dit kiezen is vaak moeilijk. Door niet alleen te bepalen wie je wel bedient, maar ook wie je niet bedient, schep je de voorwaarden voor een scherpe positionering. Bij veel ondernemers voelt dit als het laten liggen van mogelijke omzet. Als echter bij meerdere doelgroepen een beetje wordt verdiend en concurrenten pakken bij een specifieke doelgroep steeds het leeuwendeel, dan komen op termijn alle ‘beetjes’ onder druk te staan. Een sterke positie bij een specifieke groep is beter te verdedigen dan een zwakke positie bij meerdere groepen.

In deze paragraaf hebben we vastgesteld wat positioneren inhoudt. We deden dit door een definitie van dit begrip te geven en een aantal relevante aspecten van positioneren 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.

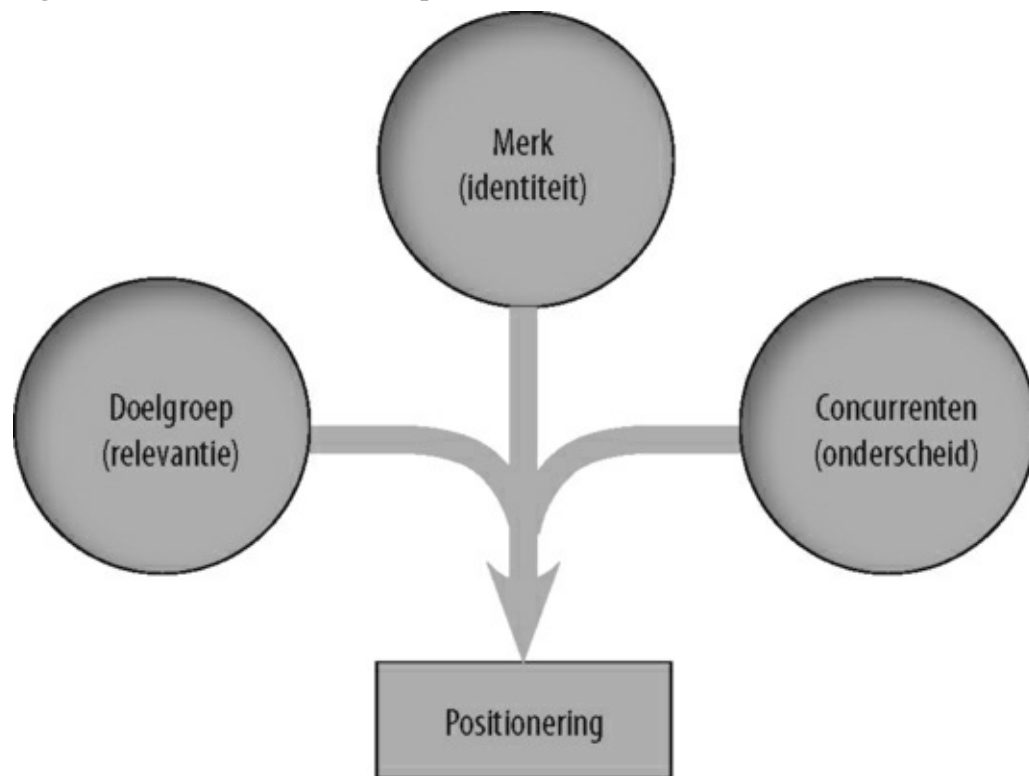
## 1.4 Stappenplan

Als brand manager moet je voor het positioneren van je merk scherpe keuzes maken. De belangrijkste keuzes zijn het toespitsen op slechts één behoefte, terwijl het merk in kwestie meerdere behoeftes zal vervullen, en het kiezen van een duidelijk afgebakende doelgroep.

Het stappenplan dat we in dit boek uitwerken, helpt je bij het maken van alle keuzes die leiden tot een goede en scherpe positionering. We doen dit aan de hand van het MDC-model, dat staat voor: Merk - Doelgroep - Concurrenten. In figuur [1.1](#) zijn deze drie grootheden weergegeven in drie bollen. In de ‘Merkbol’ ligt de nadruk op een analyse van de zogenoemde ‘interne omgeving’ van het merk in kwestie. Met de term ‘interne omgeving’ doelen we op de kenmerkende eigenschappen van de organisatie die het merk voortbrengt. In de ‘Doelgroepbol’ ligt de nadruk op een analyse van de

doelgroep van het merk (zoals klanten of potentiële arbeidskrachten). En in de ‘Concurrentenbol’ ligt de nadruk op een analyse van de concurrenten van het merk in kwestie. Pas als je al deze informatie in kaart hebt gebracht, kun je een gefundeerde keuze maken voor de positionering van je merk. We lichten het MDC-model verder toe aan de hand van de vijf fasen uit het stappenplan positioneren.

**Figuur 1.1** Het MDC-model van positioneren



### ***Stap 1: de identiteit van de organisatie***

In hoofdstuk [2](#) gaan we in op de eerste fase van het stappenplan positioneren: een analyse van de identiteit van de organisatie. Alvorens over de positionering van een merk na te denken, is het goed de organisatie te leren kennen die het merkproduct voortbrengt. Een ‘me too-positionering’ voor een merk zal bijvoorbeeld niet passen bij een organisatie die sterk innovatiegedreven is. Bij de analyse van de identiteit van de organisatie staan we onder andere stil bij de historie van de organisatie en haar kerncompetenties.

### ***Stap 2: merkarchitectuur***

In hoofdstuk [3](#) nemen we de tweede fase van het stappenplan onder de loep. Hier bekijken we hoe het merk in kwestie zich verhoudt - dan wel dient te verhouden - tot de andere merken van de organisatie. Dit kunnen andere productmerken zijn, maar ook is hier de afstemming met het organisatiemerk van belang. Volkswagen Groep heeft bijvoorbeeld in de loop der jaren de positionering van haar vier hoofdmerken, Volkswagen, Audi, Seat en Škoda, moeten bijstellen, omdat deze te veel een beroep deden op dezelfde aankoopmotivaties van autorijders.

Na hoofdstuk [3](#) hebben we een checklist opgenomen die betrekking heeft op de interne omgeving van het merk. Deze checklist vat de belangrijkste punten van de organisatie-identiteit (hoofdstuk [2](#)) en de merkarchitectuur (hoofdstuk [3](#)) samen. Door deze checklist in te vullen, ontstaat een goed overzicht van de achtergrond van het te positioneren merk.

### ***Stap 3: doelgroep***

In hoofdstuk [4](#) staan we stil bij de doelgroep van het merk. Inzicht in het brein van de klant is de sleutel tot een succesvolle positionering. In dit hoofdstuk besteden we dan ook ruim aandacht aan een analysetechniek waarmee je kunt vaststellen welk aanbod het beste aansluit bij de behoefte van een doelgroep. Wat vindt de doelgroep belangrijk en waarom?

### ***Stap 4: concurrenten***

In hoofdstuk [5](#) besteden we aandacht aan de analyse van de concurrenten. We geven in dit hoofdstuk aan hoe je een markt en de merken die daarin opereren, kunt indelen in veertien verschillende positioneringscategorieën. Op grond van deze categorieën is in te schatten op grond van welke punten een merk zich nog in de markt kan onderscheiden.

Na hoofdstuk [5](#) hebben we een tweede checklist opgenomen die betrekking heeft op de externe omgeving (klant en concurrenten) van het merk. Na het invullen van deze checklist en die voor de interne omgeving heb je als brand manager het analysedeel van het stappenplan ingevuld. Hierna is het gemakkelijker keuzes te maken ten aanzien van de nieuwe positionering van het merk.

### ***Stap 5: positionering***

Nadat alle relevante informatie in stap 1 tot en met 4 is verzameld, wordt in stap 5 (hoofdstuk [6](#)) de uiteindelijke positionering bepaald. In deze fase moet je besluiten waarop je de meeste nadruk legt en waarom. De betekenis die het betreffende merkproduct voor de doelgroep heeft, vormt hiervoor het uitgangspunt. Centraal in dit hoofdstuk staat het 'Brand-Positioning Sheet', een model waarin de positionering wordt samengevat. Bovendien besteden we hier aandacht aan hoe je een en ander naar onder andere (marketing)communicatie kunt vertalen.

### ***Leeswijzer***

Tot op heden werd positioneren overwegend van buiten naar binnen (outside-in) beschreven en toegepast. Hierbij vormt de externe omgeving het uitgangspunt voor de te kiezen positie. Deze benadering sluit vaak goed aan bij merkproducten die via het supermarktkanaal verkocht worden. Tegenwoordig speelt het overgrote deel van de merkpositioneringsvraagstukken zich af bij dienstverleners, op het niveau van organisatiemerken, in business-to-businessmarkten en in het midden- en kleinbedrijf. Bij al deze organisaties speelt het gedrag van medewerkers een doorslaggevende rol in het tot uiting brengen van de positionering en het ontstaan van het merkimago. Zo is er bij dienstverleners en organisatiemerken geen verschil tussen intern en extern. De medewerkers achter het merk maken het merk. Deze werkelijkheid laat minder vrijheidsgraden voor het authentiek positioneren van diensten- en organisatiemerken in vergelijking met productmerken waarvan de belofte meer 'gecreëerd' kan worden.<sup>14</sup> Het gevolg van het gebruik van de traditionele outside-in benadering is dat veel positioneringen falen doordat een belofte niet structureel waargemaakt kan worden. Wij hebben er daarom voor gekozen de analyse van de eigen identiteit vooraf te laten gaan aan de analyse van de doelgroep en concurrenten (inside-out). Dit impliceert dat zelfkennis een belangrijke basis is voor succes. Het vinden van een goede match tussen het merk en de doelgroep is immers het uitgangspunt voor succes. Deze benadering komt tot uiting in het hiervoor beschreven MDC-model, waar gestart wordt met de analyse van de organisatie-identiteit. Ook het Brand-Positioning Sheet voor het samenvatten van de gekozen positionering in hoofdstuk [6](#) werkt van

binnen naar buiten. Om tegemoet te komen aan de lezer die verantwoordelijk is voor een productmerk dat beter van buiten naar binnen gepositioneerd kan worden, hebben we in bijlage [1](#) het Brand-key model opgenomen. Dit model is gebaseerd op de traditionele outside-in denk- en werkwijze.

---

[1.](#) Zie De Wit en Meyer (2010 hoofdstuk 5) over de paradox van ‘markets & resources’, die gaat over het verschil tussen de outside-in (‘markets’) en de inside-out (‘resources’) benadering.

[2.](#) Ries en Trout (2001 p. 16-17).

[3.](#) Naar de mate waarin consumenten producten vinden overeenkomen, wordt gewoonlijk verwezen als ‘brand parity’. Een onderzoek van BBDO Worldwide naar brand parity in verschillende productklassen gaf aan dat brand parity het laagst was voor sigaretten (52 procent), gevolgd door bier, koffie, shampoo, tv's, pc's, vliegtuigmaatschappijen, zeeptabletten, cola's, snacks, droogverpakte soepen, papieren handdoekjes en het hoogst voor credit cards (76 procent). Bron: ‘Focus: a world of brand parity’, onderzoek gepubliceerd door BBDO Worldwide (1988). Zie ook Aaker (1991 p. 10).

[4.](#) Roth (1992) beschrijft een onderzoek naar imagostrategieën van consumentenproducten in mondiale markten. De resultaten tonen aan dat bedrijven met een ‘dieptestrategie’ (i.e. een positionering met een duidelijke focus) betere resultaten behalen dan bedrijven die qua positionering een ‘breedtestrategie’ voeren. Zie ook: Rossiter en Percy (1997 p. 148).

[5.](#) Bron: <[www.mosquitofestival.com](http://www.mosquitofestival.com)>.

[6.](#) King (1991); Ind (1997); Kapferer (2003 hoofdstuk 2); Knox (2004).

[7.](#) Van Wijk (2007).

[8.](#) Bronnen: *De Twentsche Courant Tubantia* (3 november 2004) en <[www.zuivelhoeve.nl](http://www.zuivelhoeve.nl)>.

[9.](#) Siebelink (2008).

[10.](#) Gebaseerd op een definitie van Riezebos (2002a).

[11.](#) Bronnen: Wikipedia, McClure et al. (2004), Beverage Digest 2009 (vol. 54, no. 7); Interbrand rapport Best Global Brands 2010 (<[www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)>).

[12.](#) Aaker (1996 p. 69-70).

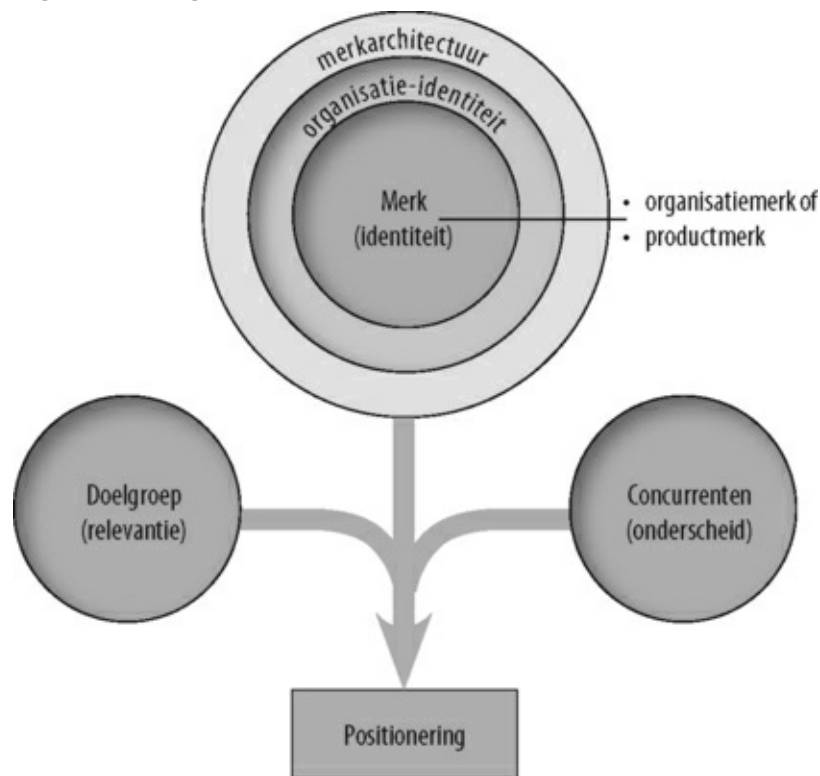
[13.](#) Als we alleen letten op de veiligheid van volwassen inzittenden, kunnen we constateren dat in april 2011 Renault negen modellen met de hoogste vijfsterrenclassificatie had (Clio, Espace, Koleos, Laguna, Megane, Megane CC, Modus, Scenic en Vel Satis) en twee modellen met een viersterrenclassificatie (Kangoo en Twingo). Volvo had daarentegen vijf modellen met de hoogste vijfsterrenclassificatie (C30, S40, V70, XC60 en XC90) en drie modellen met een viersterrenclassificatie (S60, S70 en S80). Met andere woorden: 82% van de modellen van Renault had een vijfsterrenclassificatie, terwijl ‘slechts’ 63% van de Volvo-modellen dit aantal sterren had. Bron: <[www.euroncap.com](http://www.euroncap.com)> (vastgesteld op 7 april 2011).

[14.](#) Kapferer (2008 p. 28-29 en p. 105).

## 2 Organisatie-identiteit (stap 1)

In dit boek beschrijven we een stappenplan voor het positioneren van een merk. Een van de eerste vragen die je moet beantwoorden bij de positioneringskeuze voor een merk is wat de aard van de organisatie is die het merk voortbrengt. In dit hoofdstuk staan we daarom stil bij de kenmerken van de organisatie achter het te positioneren merk (een organisatie- of productmerk). We doen dit door in te gaan op zes aspecten van *organisatie-identiteit*, waaronder de kerncompetenties, de cultuur en in de organisatie nagestreefde waarden. Door de identiteit van de organisatie te ontrafelen, wordt duidelijk wat het speelveld van het te positioneren merk is. De te kiezen positionering moet immers door de organisatie kunnen worden waargemaakt. Het is daarom zeer belangrijk de zwakke en sterke punten van de organisatie te kennen.

**Figuur 2.1** Organisatie-identiteit als onderdeel van de interne analyse van een positioneringsvraagstuk



In figuur [2.1](#) hebben we het MDC-model verder ontrafeld. In de bovenste bol hebben we twee lagen rond het te positioneren merk aangebracht: organisatie-identiteit (de wezenskenmerken van de organisatie die het merk voortbrengt) en de merkarchitectuur van deze organisatie. Alvorens positioneringsbeslissingen te nemen moet je niet alleen weten of een positionering bij de organisatie in kwestie past, maar ook in hoeverre deze is afgestemd met positioneringen van andere merken in dezelfde portfolio. In hoofdstuk [3](#) gaan we verder in op het onderwerp merkarchitectuur. In het huidige hoofdstuk gaan we in op de zes aspecten van organisatie-identiteit.

### 2.1 Inleiding

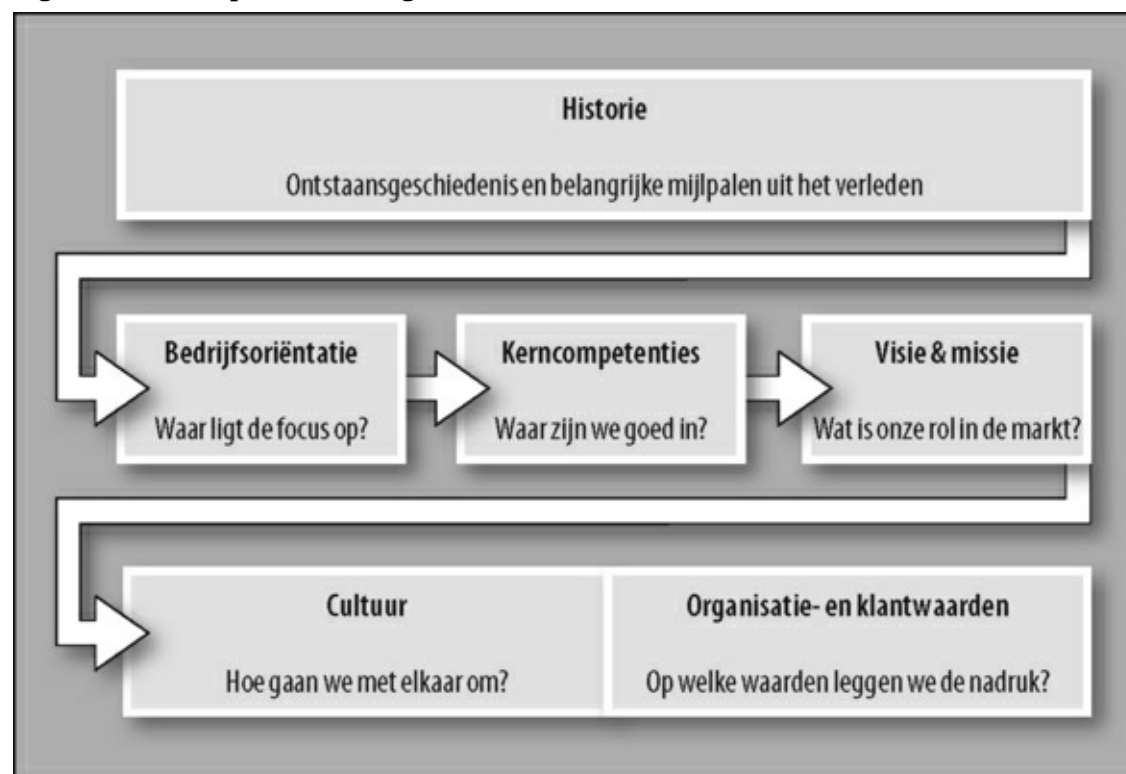
Voordat we ingaan op de analyse van de organisatie moeten we eerst het verschil uitleggen tussen twee typen merken: een organisatie- en een productmerk. Er is sprake van een *organisatiemerk* als de naam van de organisatie (holding of werkmaatschappij) wordt gebruikt als merknaam (zoals Philips). Je spreekt van een *productmerk* als een onderneming specifieke merknamen voor producten gebruikt.<sup>[1](#)</sup>



Sommige organisaties maken alleen gebruik van hun organisatiemerk, andere alleen van productmerken en weer andere organisaties gebruiken zowel hun organisatiemerk als productmerken. Een voorbeeld van een organisatie met zowel een organisatiemerk als productmerken is TUI, een organisatiemerk in de reiswereld met productmerken als Arke, Holland International en KRAS.

Het te positioneren merk kan een organisatie- of een productmerk zijn. Bij beide typen merken moet je eerst goed naar de kenmerkende eigenschappen van de achterliggende organisatie kijken alvorens je de positionering van het merk in kwestie probeert in te vullen. Voor een organisatiemerk lijkt het misschien meer voor de hand te liggen om naar de achterliggende organisatie te kijken dan voor een productmerk, omdat een organisatiemerk in feite de organisatie representeert.<sup>2</sup> Voor productmerken is het echter ook van belang de organisatie-identiteit in ogenschouw te nemen bij het maken van beslissingen ten aanzien van de merkpositionering. Hoewel voor productmerken niet altijd herkenbaar is van welke organisatie ze komen, drukt de organisatie toch altijd - bewust of onbewust - een stempel op het productmerk of op de manier waarop dit productmerk in reclame wordt aangeprezen. Bij Procter & Gamble is dit bijvoorbeeld zeer duidelijk. Deze fabrikant van fast-moving consumer goods is erop gebrand productmerken in de markt te zetten met bepaalde productvoordelen (denk aan merken als Head & Shoulders, Always en Pampers-luiers). De identiteit van de organisatie klinkt hier dus heel duidelijk door in de positionering van de diverse productmerken. Je moet je bij de positionering van een merk - organisatie- of productmerk - dus eerst goed verdiepen in de identiteit van de achterliggende organisatie.

**Figuur 2.2** Zes aspecten van organisatie-identiteit



Ten aanzien van de organisatie-identiteit onderscheiden we de volgende zes factoren (zie figuur 2.2):

- De historie van de organisatie: de geschiedenis van een organisatie kan ons veel leren over de identiteit van die organisatie. Het is nuttig te weten wat de oprichters belangrijk vonden en wat belangrijke mijlpalen voor de organisatie zijn geweest (bijvoorbeeld een crisis of internationalisatie).

- Bedrijfsoriëntatie: in de meeste organisaties ligt de focus van het management op een of enkele aspecten (productkwaliteit, procesmanagement, externe profilering of samenwerking). Voor de positionering van een merk is het belangrijk te weten waar deze focus ligt.
- Kerncompetenties: organisaties ontleen hun bestaansrecht vaak aan iets waar ze goed in zijn; de kerncompetenties. Bij het positioneren van een merk is het belangrijk te weten waarin een organisatie nou eigenlijk beter is dan concurrenten.
- Visie en missie: hoe denkt men binnen de organisatie dat de markt er in de toekomst uitziet (visie) en welke (groei)doelstellingen heeft men voor zichzelf voor de toekomst gedefinieerd (missie)?
- Cultuur: hoe is de werkcultuur van de organisatie in kwestie te beschrijven en welke omgangsvormen worden er gebezigd?
- Organisatie- en klantwaarden: welke waarden worden binnen de organisatie nagestreefd en welke waarden worden richting klanten nagestreefd?

Bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties en visie en missie zijn aspecten van strategisch management en worden gewoonlijk door de directie van een organisatie benoemd. Cultuur en organisatie- en klantwaarden zijn aspecten die je tot het werkterrein van HRM en (interne) communicatie rekent. In de volgende zes paragrafen lichten we bovengenoemde aspecten van organisatie-identiteit toe. Het is van belang je te realiseren dat deze zes factoren sterk met elkaar samenhangen. Wij illustreren deze samenhang aan de hand van een model waarin we vier typen organisaties onderscheiden. In paragraaf [2.3](#) zullen we dit model introduceren.

## 2.2 Historie

De historie van een organisatie vormt het fundament van de organisatieidentiteit. Het in kaart brengen ervan gebeurt door de volgende vragen te beantwoorden. Hoe zijn we ontstaan? Waar komen we vandaan? Wie zijn onze oprichters en wat vonden zij belangrijk? Wat zijn onze mythes en verhalen uit het verleden? Wat zijn belangrijke mijlpalen in de geschiedenis van de organisatie? Aan de hand van Océ illustreren we de historie als basis van de organisatie-identiteit.

### 2.1 De historie van Océ<sup>3</sup>

Multinational Océ (sinds 2010 onderdeel van Canon Group) levert digitale printsystemen, software en diensten voor kantoren, het onderwijs, de industrie, reclame en de grafische markt. Het bedrijf kent twee ‘takken van sport’:

- Digital Document Systems: het gaat hier om kopieer- en printapplicaties voor kantoren.
- Wide Format Printing Systems: deze business unit is mondiaal marktleider in printsystemen voor architecten.

Océ heeft eigen kantoren in meer dan dertig landen en verkoopt haar producten in meer dan negentig landen. Tot 1997 heette het bedrijf Océ Van der Grinten. De toevoeging ‘Van der Grinten’ verraadt voor een groot deel de geschiedenis van het bedrijf.

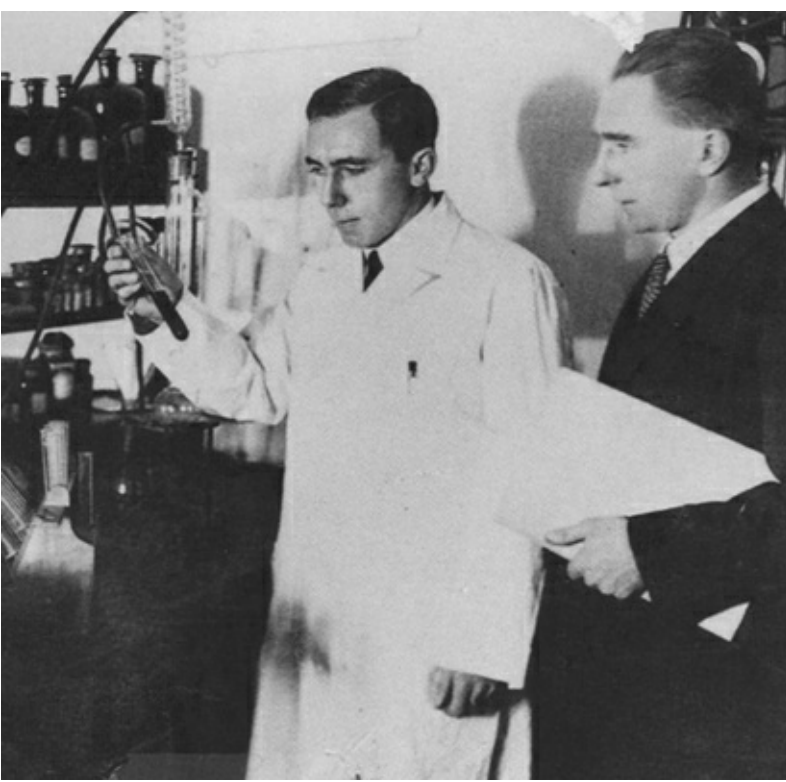


De grondlegger van Océ is de apotheker Lodewijk van der Grinten. Hij had een apotheek in Venlo. Er waren veel apotheken in de stad en Lodewijk had een groot gezin. Hij was daarom voortdurend op zoek naar nieuwe bronnen van inkomsten.

Lodewijk had een grote passie voor chemisch onderzoek en het ontwikkelen van nieuwe recepturen. Dat laatste zette hij in om extra inkomsten te verwerven.

In 1877 ontwikkelde Lodewijk van der Grinten een receptuur voor het kleuren van margarine. Dit vormde de basis voor een bloeiende boterkleurselfabriek, die uiteindelijk in 1970 aan Unilever werd verkocht. Zoon Frans nam rond 1890 de leiding over en was daarin zeer succesvol. Vanaf 1919 kwamen achter elkaar de drie zonen van Frans van der Grinten in het bedrijf te werken, Louis, Piet en Karel. Het was met name Louis die in de jaren twintig van de vorige eeuw procedés ontwikkelde die aan de basis van het huidige kopieerconcern stonden. Het revolutionaire kopieerprocedé 'Ohne Componenten' vormde de aanleiding voor de bedrijfsnaam, waaraan voor de uitspreekbaarheid een 'e' werd toegevoegd.

Voor de Tweede Wereldoorlog deden de gebroeders Van der Grinten eigenlijk zaken om hun wetenschappelijk onderzoek naar lichtgevoelige materialen te kunnen financieren. Zij waren in die tijd in de eerste plaats onderzoeker, uitvinder, wetenschapper en pas daarna zakenman. De drijfveer binnen Océ om grensverleggend en innovatief te zijn, vormt nog steeds het centrale punt waarlangs het bedrijf waarde probeert te creëren. Zo neemt Océ tegenwoordig de vijfde plaats in op de lijst van grootste researchcentra in Nederland.



*Karel (links) en Louis van der Grinten in het lab (1928).*

De geschiedenis van Océ leert ons veel over de identiteit van het bedrijf. Een van de belangrijkste conclusies is dat onderzoek (Research & Development) een belangrijke rol speelt. Bij Océ zijn onderzoekers erop gericht technologisch hoogwaardige oplossingen te bedenken, terwijl klanten niet altijd op zoek zijn naar het technologisch meest geavanceerde product. Bij tijd en wijle worstelt Océ met dit dilemma; de hang naar onderzoek staat vaak op gespannen voet met het zo goed mogelijk inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Binnen Océ is er dan ook een cultuurverschil merkbaar tussen de ‘operating companies’ (OPCO's), die de klantcontacten onderhouden, en het hoofdkantoor in Venlo, waar de R&D-afdeling gevestigd is.

Het historisch karakter zit sterk in een organisatie verankerd en heeft veel invloed op de bedrijfsoriëntatie, de kerncompetenties, de visie en missie, de cultuur en de waarden van die organisatie. In de volgende paragraaf gaan we op het concept bedrijfsoriëntatie in.

## **2.3 Bedrijfsoriëntatie**

Bedrijfsoriëntatie is een begrip dat verwijst naar de in een organisatie heersende focus. Deze focus of oriëntatie kent vier varianten: een product-, een proces-, een markt- en een organisatiefocus. Deze vier oriëntaties zijn in tabel [2.1](#) geplot op twee dimensies: gesloten versus open, en controle versus flexibiliteit. Gesloten versus open verwijst naar de vraag in hoeverre een organisatie zich openstelt voor invloeden van buitenaf. Controle versus flexibiliteit verwijst naar de vraag hoe een directie omgaat met haar medewerkers; krijgen ze de vrijheid en het vertrouwen om hun werk zo goed mogelijk te doen of worden ze continu gecontroleerd via allerlei controlemechanismen (zoals een prikklok). Deze vier typen oriëntaties kun je typeren aan de hand van vier persoonlijke voornaamwoorden; ik, wij, zij en het.<sup>4</sup> Voor positionering is het van belang in te schatten tot welk type je de organisatie in kwestie kunt rekenen.

Tabel 2.1 Vier typen bedrijfsoriëntaties

		Open		Flexibiliteit	
Controle	marktgeoriënteerd (zij)	organisatiegeoriënteerd (wij)			
	procesgeoriënteerd (het)	productgeoriënteerd (ik)			
			Gesloten		

In een *productgeoriënteerde* organisatie wordt het adagium gehanteerd waarmee we hoofdstuk [1](#) begonnen: ‘een goed product verkoopt zichzelf’. Productgeoriënteerde bedrijven zijn vaak goed in het bedenken en maken van kwalitatief goede producten. De firma RijkZwaan in De Lier is er bijvoorbeeld in geslaagd een merk sla te ontwikkelen (Salanova) met een korte stronk, waardoor je met één snijbeweging de bladeren van de stronk kunt snijden. Kenmerkende woorden voor dit type organisatie zijn kwaliteit en innovatie. Bij medewerkers van dit soort bedrijven staat vakmanschap hoog in het vaandel, wat gepaard gaat met een hoog opleidingsniveau van de medewerkers. Omdat het individu - en dan vooral zijn of haar kennis en ervaring - van groot belang is voor de concurrentiele slagkracht van de organisatie, wordt er ook wel naar verwezen als ‘ikorganisaties’. Je kunt hierbij denken aan bedrijven waar techniek en/of innovatie een grote rol spelen, zoals ICT-bedrijven, en bedrijven in versmarkten, zoals RijkZwaan. Dergelijke bedrijven hebben vaak moeite hun merk goed aan te prijzen; het accent ligt meestal te veel op producteigenschappen en te weinig op voordelen voor de klant of op emotionele aankoopargumenten.

## 2.2 Sla van het merk Salanova<sup>5</sup>



Bij sla van het merk Salanova komen de even grote, hapklare blaadjes op één punt bij elkaar, namelijk bij de bladinplant. Als de stronk met één enkele snee wordt verwijderd, is de sla van dit merk al klaar voor consumptie. Ze vallen namelijk uiteen in afzonderlijke, even grote, hapklare blaadjes, die direct geserveerd kunnen worden. Geen vervelend snijden en plukken meer. Eén snee en de sla is klaar voor gebruik. En dat in een fractie van de tijd die bij andere slasoorten nodig is. Met een minimum aan tijd een maximaal resultaat. En met wat dressing erbij serveert u





# Salanova®

In de literatuur over strategisch management wordt naar productgeoriënteerde organisaties verwezen als ‘inside-out’-bedrijven.<sup>6</sup> In deze bedrijven staat het produceren en voortbrengen van producten centraal. Zij proberen zich in de markt te onderscheiden door over unieke bronnen of competenties te beschikken, bijvoorbeeld bepaalde knowhow. Enigszins gechargeerd zou je kunnen zeggen dat inside-out-bedrijven verwachten dat de markt zich aan hen aanpast. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het adagium ‘elk aanbod creëert zijn eigen vraag’. Inside-out-bedrijven houden de concurrentie vaak slecht in de gaten; benchmarking is hier dan ook nauwelijks een issue. In het ergste geval zijn voor dit soort organisaties klanten een ‘noodzakelijk kwaad’, namelijk om inkomsten te genereren.

Bij een *procesgeoriënteerde* organisatie ligt het accent op het zo goed mogelijk beheersen van processen (*operational excellence*). Deze oriëntatie vind je nogal eens terug bij een transport- of vervoersbedrijf, waar zij tot uitdrukking komt in de focus van het op tijd laten rijden van het beschikbare materieel. Maar ook bij bedrijven waar het accent ligt op het zo goedkoop mogelijk aanbieden van producten en diensten, heeft de procesoriëntatie de overhand. Bij het optimaliseren van processen gaat het erom dat alle bedrijfsactiviteiten zo op elkaar zijn afgestemd dat er zo min mogelijk sprake is van uit- of afval. Hoewel elke organisatie aandacht moet besteden aan het optimaliseren van processen, wil dit niet zeggen dat deze oriëntatie altijd de boventoon voert. Als er in de fabriek van Toyota in Japan bijvoorbeeld iets fout gaat, wordt desnoods de lopende band stilgezet om de fout voor eens en voor altijd te voorkomen. Toch kun je niet stellen dat Toyota primair procesgeoriënteerd is.

Naar procesgeoriënteerde organisaties wordt verwezen als ‘het-organisaties’. Het woordje ‘het’ verwijst hier naar materiële zaken, zoals systemen, procedures en huisvesting. In plaats van mensen gaat het in dit type organisaties vooral om dingen en procedures.

Bij een *marktgeoriënteerde* organisatie richt men zich naar de mogelijkheden en kansen die een markt biedt. Een typische uitspraak voor een bedrijf dat marktgeoriënteerd werkt, is *it's better to have a market than a mill*. Marktgeoriënteerde bedrijven verkennen vaak eerst een markt, brengen de behoeften van klanten in kaart en gaan zich daarna pas afvragen hoe zij het gewenste product gaan voortbrengen. Je spreekt in dit verband over ‘zij-organisaties’, waarbij met ‘zij’ een persoonlijk voornaamwoord wordt bedoeld (de ander; niet ‘ik’ of ‘wij’).

Marktgeoriënteerde organisaties leggen zich soms zo sterk toe op hun marktexpertise dat zij zich beperken tot het vermarkten van de producten en dat zij deze elders laten produceren. Een bekend voorbeeld hiervan is Nike. Dit bedrijf heeft zijn productie afgestoten aan verschillende fabrieken buiten Amerika. Marktgeoriënteerde bedrijven zijn vaak heel goed in het luisteren naar de klant. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het feit dat ze veel marktonderzoek laten uitvoeren om zo de

vinger aan de pols van (potentiële) klanten te houden. Bij een marktoriëntatie staat niet alleen de klant centraal, maar ook de concurrent. Bij sommige marktgeoriënteerde bedrijven schiet de marktoriëntatie echter te ver door, in die zin dat de focus te sterk komt te liggen op (het verslaan van) concurrenten. Als dit laatste het geval is, betekent dit dat de klant niet altijd even goed meer wordt bediend. Bij een marktoriëntatie mag een competitieve focus naar onze mening nooit ten koste gaan van een klantfocus.

Een voorbeeld van een marktgeoriënteerd bedrijf is het in 1970 door Richard Branson opgerichte Virgin. Thans werken bij Virgin in 29 landen zo'n 50.000 werknemers. Het bedrijf is actief in uiteenlopende sectoren als mobiele telefonie, reizen, financiële dienstverlening, muziek, retail en uitgeven. De wijze waarop Virgin bepaalt of het een sector betreedt, staat ondubbelzinnig beschreven onder het 'what we're about' kopje op haar internetsite (zie kader [2.3](#)).

### 2.3 De marktoriëntatie van Virgin<sup>7</sup>

'We believe in making a difference. In our customers' eyes, Virgin stands for value for money, quality, innovation, fun and a sense of competitive challenge. We deliver a quality service by empowering our employees and we facilitate and monitor customer feedback to continually improve the customer's experience through innovation.'



When we start a new venture, we base it on hard research and analysis. Typically, we review the industry and put ourselves in the customer's shoes to see what could make it better. We ask fundamental questions: is this an opportunity for restructuring a market and creating competitive advantage? What are the competitors doing? Is the customer confused or badly served? Is this an opportunity for building the Virgin brand? Can we add value? Will it interact with our other businesses? Is there an appropriate trade-off between risk and reward?'

Ten aanzien van Virgin kun je constateren dat in sommige markten de klantfocus meer de boventoon voert, maar dat men in andere markten wellicht te graag de concurrentie wilde verslaan waardoor de relevantie van het merk voor de consument onderbelicht raakte (denk aan Virgin Cola).

In de literatuur over strategisch management wordt naar marktgeoriënteerde organisaties verwezen als

‘outside-in’-bedrijven. Dit zijn bedrijven die hun aanbod zo optimaal mogelijk aan de wensen van de markt aanpassen. De doelstelling is een groot marktaandeel te behalen door zich zo goed mogelijk in de markt te positioneren. Begrippen als benchmarking (jezelf vergelijken met goedpresterende concurrenten) en ‘customer value analysis’ (het berekenen of inschatten van de toekomstige te genereren omzet bij een klant) zijn bij dit soort bedrijven gemeengoed.

Een *organisatiegeoriënteerde* organisatie richt zich primair op het motiveren van de eigen medewerkers en op het optimaliseren van de samenwerking tussen medewerkers. Dit type organisatie geeft medewerkers dikwijls een hoge mate van vrijheid (door vertrouwen), maar rekent mensen ook redelijk hard af op de door hen geleverde prestaties. Veel organisatiegeoriënteerde organisaties kennen geen aparte afdeling merkenbeleid of marketing; veelal is iedereen in dit type organisatie in hoge mate klantgericht. De term ‘organisatiegeoriënteerde organisaties’ is wellicht een wat vreemde combinatie van termen. Bij dit soort bedrijven ligt het accent op het bouwen van het ‘interne radarwerk’ met een onderscheidende, eigenzinnige cultuur. Het is van belang je te realiseren dat een organisatiegeoriënteerde organisatie allesbehalve gesloten is, ondanks de eigenzinnige cultuur. Dit type bedrijven reageert vaak zeer alert op vragen van klanten, onderneemt bij negatieve publiciteit vaak direct actie en is zeer gespitst op het samenwerken met andere partijen. Starbucks werd er bijvoorbeeld op een gegeven ogenblik van beschuldigd koffieboeren in de derde wereld te misbruiken, waarna het bedrijf direct het Care-programma voor deze boeren opzette. Ook komt de openheid van dit bedrijf tot uiting in de samenwerking die het met andere partijen is aangegaan, zoals United Airlines en boekhandel Barnes & Nobles, waar Starbucks-koffie verkrijgbaar is. Een ander Amerikaans bedrijf dat met recht is te typeren als een organisatiegeoriënteerde organisatie, is de Amerikaanse luchtvaartmaatschappij Southwest Airlines (zie kader [2.4](#)).

De essentie van de Southwest Airlines-case is dat er intern een ‘community’ van mensen is gevormd die er bijzonder veel plezier aan beleeft klanten zo goed mogelijk te helpen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van de oprichter:

We are not an airline with great customer service. We are a great customer service organization that happens to be in the airline business.

#### **2.4 Southwest Airlines<sup>8</sup>**

Vanaf de start van haar vliegactiviteiten (1971) doet Southwest Airlines alles anders dan andere vliegtuigmaatschappijen. Zo verkoos zij niet te vliegen vanaf grote, bekende vliegvelden, maar vanaf kleinere, goed bereikbare vliegvelden. Ook koos Southwest er niet voor een ‘hub & spoke’-netwerk op te bouwen, maar directe verbindingen tussen steden te onderhouden. Deze verbindingen werden niet twee of vier keer per dag bediend, maar vaak wel twintig keer per dag! Deze laatste keuze hield in dat vliegtuigen in een redelijk kort tijdsbestek moesten kunnen landen, lossen, laden en weer opstijgen, om niet achterop het vliegschema te geraken. Southwest bleek vanaf het begin in staat binnen vijftien minuten een vliegtuig te laten landen en opstijgen; in drukke periodes kwam het dan ook voor dat de CEO zelf stond te helpen bij het lossen en laden van een vliegtuig. Southwest introduceerde als eerste in Amerika fenomenaal lage prijzen; in de jaren zeventig kon je bijvoorbeeld al van San Antonio naar Dallas vliegen voor slechts \$ 13. Van die prijsstrategie is Southwest nooit meer afgeweken. De propositie van zowel EasyJet en Ryanair is overigens afgekeken van Southwest Airlines.

De voormalige CEO heeft steeds als doel gehad een organisatie te bouwen waarin iedereen zich gerespecteerd voelt en zich persoonlijk kan ontwikkelen. Opmerkelijk is zijn stelling dat niet klanten, maar medewerkers van Southwest op de eerste plaats komen. Dat is in alles merkbaar. Ondanks dat het bedrijf nu meer dan 32.000 medewerkers telt, is er

bijzonder veel aandacht voor het persoonlijke wel en wee van medewerkers. En ondanks dat medewerkers op de eerste plaats staan, is de klanttevredenheid extreem hoog. Deze focus op medewerkers heeft ertoe geleid dat in alle geledingen van de organisatie bijzonder efficiënt wordt gewerkt. Waar elke Southwest-medewerker gemiddeld circa 2.400 klanten per jaar bedient, ligt dit aantal bij de dichtstbijzijnde concurrent op minder dan 1.200 klanten per medewerker per jaar! Op grond van cijfers over de periode 1980-1999 kun je stellen dat Southwest Airlines het best presterende bedrijf van Amerika was (met een gemiddelde ROI van 21,8%). Het is dit waarschijnlijk nog steeds.

Met recht is Southwest Airlines dus te typeren als een organisatiegeoriënteerde organisatie.

### ***Ten slotte***

In het kader van positioneren is het belangrijk te weten of je met een product-, proces-, markt- of organisatiegeoriënteerd bedrijf te maken hebt. De bedrijfsoriëntatie bepaalt in sterke mate welke weerstanden je ondervindt bij het positioneren van een merk. Enigszins gechargeerd kun je stellen dat bij marktgeoriënteerde bedrijven het benadrukken van producteigenschappen minder snel op een breed intern draagvlak kan rekenen en dat bij productgeoriënteerde bedrijven suggestieve, immateriële voordelen niet snel gewaardeerd zullen worden. Van belang is wel je te realiseren dat de oriëntatie van organisaties ‘veelkoppig’ kan zijn; zelden is een bedrijf alleen maar product-, proces-, markt- of organisatiegeoriënteerd. Veel organisaties zijn dominant op een van de vier oriëntaties en hebben daarnaast nog een andere oriëntatie die goed ontwikkeld is. Het gaat hier dus altijd om gradaties op een continuüm.

Voor elk type organisatie is het belangrijk vast te stellen waar het goed en waar het minder goed in is. Je hebt het dan in feite over de kerncompetenties van de organisatie. In de volgende paragraaf beschrijven we hoe kerncompetenties samenhangen met de bedrijfsoriëntatie van een organisatie.

## **2.4 Kerncompetenties**

Vanuit de historie van een organisatie en op basis van een analyse naar bedrijfsoriëntatie is vast te stellen waar de specifieke kracht van die organisatie ligt en waarmee successen ten opzichte van concurrenten zijn behaald. Dit kan bijvoorbeeld liggen in het vermogen om een technologische doorbraak te realiseren (Dyson met zijn stofzuigers), de garantie dat een bepaald proces binnen een bepaalde tijd wordt voltooid (in Amerika is er bijvoorbeeld een expressservice onder de naam G.O.D., dat in dit geval staat voor ‘guaranteed overnight delivery’), de kennis om in een bepaalde behoefte van klanten te kunnen voorzien (Unilever), of in de kunst om een organisatie op te bouwen waar mensen zich kunnen ontwikkelen en ontplooien (zoals bij Southwest Airlines).

In de managementliteratuur worden deze voorbeelden van specifieke krachten ‘kerncompetenties’ genoemd. Walmart, een groot Amerikaans detailhandelsconcern, heeft een kerncompetentie ontwikkeld op het gebied van voorraadbeheersing. De servicecompetentie van Virgin Airways is gebaseerd op kennis van klanten, aanpassingsvermogen en een marktgerichte houding. Apple is bijvoorbeeld altijd goed in staat geweest computers te ontwikkelen met een hoog gebruiksgemak in combinatie met een aantrekkelijk design. Deze kerncompetentie kwam de onderneming goed van pas toen zij in 2001 met de iPod de markt van mp3-spelers betrad en in 2007 de markt van mobiele telefoons met de iPhone.

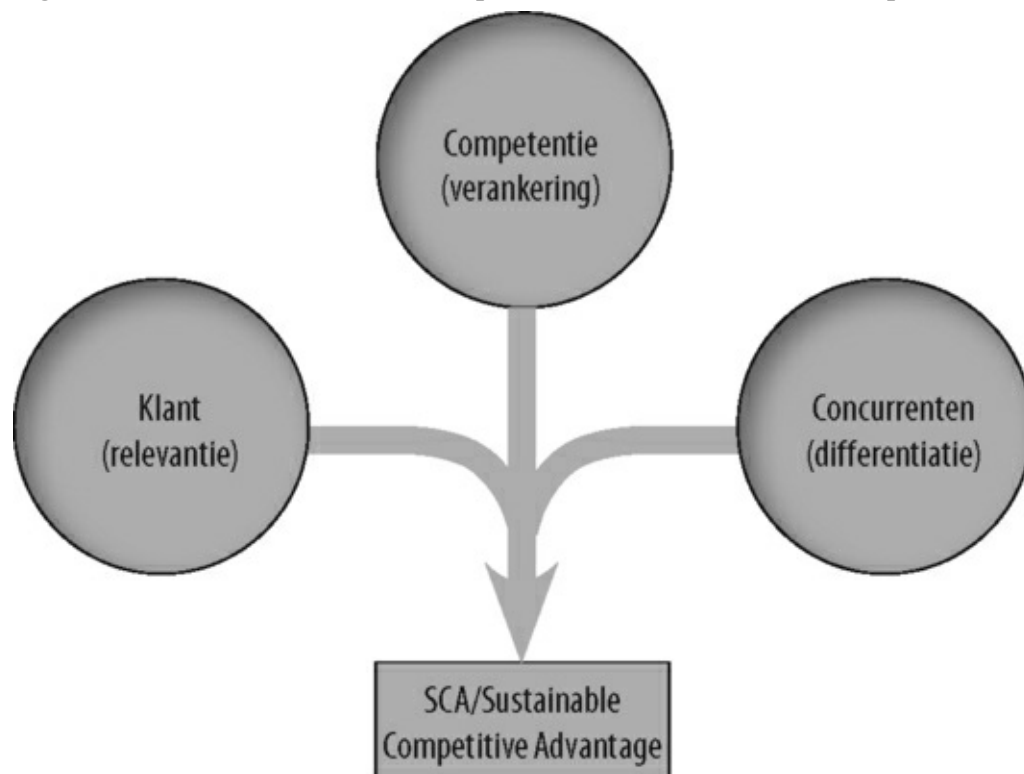
Kerncompetenties zijn niet te koop, zoals gebouwen, materialen en land, maar moeten in de loop der

tijd worden ontwikkeld. Dit is een nadeel voor wie haast heeft. Een belangrijk voordeel is gelegen in het feit dat kerncompetenties daardoor niet gemakkelijk door concurrenten zijn te kopiëren. Een kerncompetentie kan de basis vormen voor een 'langdurig houdbaar competitief voordeel' (in het Engels een SCA - *sustainable competitive advantage*). Een kerncompetentie kan uitgroeien tot een SCA als zij voldoet aan de volgende drie voorwaarden (zie figuur 2.3):

- Verankering: de competentie moet stevig in de organisatie verankerd zijn. Dit betekent dat, wil een competentie kunnen uitgroeien tot een SCA, deze niet ingekocht of ingehuurd kan zijn.
- Relevantie: de competentie moet voor klanten relevant zijn. Met name bij product- en procesgeoriënteerde organisaties is dit niet vanaf hun ontstaan het geval. Veelal zoeken dit soort bedrijven in hun eerste jaren van bestaan naar een manier om hun onderscheidende kracht voor klanten relevant te maken.
- Differentiatie: de competentie moet uniek zijn en concurrenten moeten haar niet gemakkelijk kunnen kopiëren, wil deze kunnen uitgroeien tot een SCA. Hierbij valt op dat uniciteit vaak pas ontstaat door een onderscheidende combinatie van meerdere kerncompetenties en niet op basis van één enkele kerncompetentie.

SCA's vormen een belangrijke basis voor het strategisch merkenbeleid van een organisatie, waaronder de positionering van de merken van die organisatie.

Figuur 2.3 De relatie tussen kerncompetenties en een 'sustainable competitive advantage' (langdurig competitief voordeel)



### ***Verskillende soorten kerncompetenties***

Er zijn een aantal kerncompetenties te onderscheiden. Je kunt deze competenties categoriseren naar de volgende vier bedrijfsoriëntaties (zie paragraaf 2.3):

- productgeoriënteerd: uitvinden en productie;
- procesgeoriënteerd: interne logistiek en externe logistiek;



- marktgeoriënteerd: marktkennis en klantcontact;
- organisatiegeoriënteerd: motivatie van medewerkers en samenwerken.

## ***Uitvinden***

Uitvinden is een kerncompetentie die voorkomt bij organisaties die zich onderscheiden door productontwikkeling en innovatie. Denk aan Hewlett Packard met de pay-off ‘HP. Invent’. Bij Google is ook een duidelijke technologische expertise aanwezig die zich manifesteert in het ontwikkelen van nieuwe software. De combinatie van uitgebreid onderzoek, ontwikkeling van de perfecte zoekmachine en de wil continu te blijven verbeteren, onderbouwt dit (zie kader [2.5](#)).

Een bijzondere vorm van uitvinden is vormgevingsexpertise. Hiertoe reken je niet alleen vormgeving en ontwerp, zoals bij Apple en Citroën, maar ook het talent tot het opmerken van trends op dit gebied. Bovendien gaat het om het gebruik van deze informatie bij het ontwerpen van nieuwe producten. Modekoningen en -koninginnen zoals Giorgio Armani en Stella McCartney zijn hiervan een mooi voorbeeld. HEMA en H&M weten zelfs een sterke vormgevingscompetentie aan een scherpe prijs te koppelen.

### **2.5 Technologische expertise van Google<sup>9</sup>**

‘The perfect search engine,’ says co-founder Larry Page, ‘would understand exactly what you mean and give back exactly what you want.’

When Google began, you would have been pleasantly surprised to enter a search query and immediately find the right answer. Google became successful precisely because we were better and faster at finding the right answer than other search engines at the time.

But technology has come a long way since then, and the face of the web has changed. Recognizing that search is a problem that will never be solved, we continue to push the limits of existing technology to provide a fast, accurate and easy-to-use service that anyone seeking information can access, whether they're at a desk in Boston or on a phone in Bangkok. We've also taken the lessons we've learned from search to tackle even more challenges.

Niet alleen bedrijven waar techniek een grote rol speelt, maar ook andersoortige organisaties kunnen zich onderscheiden met een kerncompetentie op technologisch gebied. Zo kan een bank of verzekeraar zich onderscheiden door tijd en geld te investeren in de ontwikkeling van nieuwe succesvolle financiële producten.

## ***Productie***

Sommige organisaties kunnen iets maken waar andere niet toe in staat zijn. Denk aan een farmaceutisch bedrijf dat in staat is onder superhygiënische condities medicijnen te produceren. Of aan DSM dat in staat is onder strikt gecontroleerde condities een vezel te produceren die vijftienmaal zo sterk is als staal, maar superlicht is en zelfs op water blijft drijven (merk: Dyneema). In de dienstverlening komt deze expertise tot uiting in de vraag of een bedrijf organiserend vermogen heeft. Een voorbeeld hiervan is ID&T, een bedrijf dat goed is in het organiseren van grootschalige dansfeesten (zie kader [2.6](#)).

### **2.6 Sensation White: een feest voor 40.000 bezoekers**



ID&T is in de jaren negentig begonnen met het organiseren van grote dansfeesten. Met de succesvolle formule ‘Sensation: The worlds leading dance event’ veroveren ze momenteel de wereld. Voor het succesvol verlopen van deze evenementen is organisatie-expertise een vereiste.

### ***Interne logistiek***

Voor wat betreft de competentie interne logistiek zijn supermarkten een goed voorbeeld. Iedere supermarktketen moet een duidelijke interne procesexpertise hebben om überhaupt in de branche mee te doen. Aldi blinkt uit door lage kosten en inkoopexpertise, terwijl Albert Heijn in staat is iedere dag een uitgebreid assortiment dagverse producten in haar winkels aan te bieden. Maar ook bij Toyota speelt het optimaliseren van interne processen een belangrijke rol. Het hoeft hier niet altijd over logistieke zaken in de zin van goederen te gaan. Het kan hier bijvoorbeeld ook gaan over het optimaliseren van het orderproces binnen een organisatie.

Een bijzondere vorm van interne procesexpertise is kostenleiderschap. Bij deze strategie probeert een organisatie haar processen zo kostenefficient mogelijk in te richten om in ieder geval niet duurder te zijn dan concurrenten. Een mondiaal opererende ‘consultancy firm’ berekende bijvoorbeeld ooit wat het aan kostenbesparing zou opleveren als wereldwijd alle prullenbakken op de kantoren weggehaald en vervangen zouden worden door centraal gelokaliseerde prullenbakken per afdeling. Daaruit bleek dat de kostenbesparing op het legen van alle prullenbakken zeer hoog was. Een interne kostenoriëntatie hoeft niet per se naar buiten toe gebruikt te worden. Oftewel, een dergelijke oriëntatie betekent niet automatisch dat het bijbehorende merk zich als prijsvechter in de markt hoeft te positioneren.

### ***Externe logistiek***

Sommige bedrijven hebben een competentie ontwikkeld om de externe logistiek zo goed mogelijk te stroomlijnen. PostNL, voorheen TNT, realiseerde zich bijvoorbeeld op een gegeven moment dat het met name goed is in het binnen een bepaalde tijd van A naar B transporteren van een brief of een

pakje. Vanuit deze expertise heeft het bedrijf vervolgens aangeboden het World Food Programme van de Verenigde Naties te sponsoren; niet alleen in geld maar door ook de transportexpertise in te brengen. Koeriersdiensten zoals dhl gebruiken hun logistieke kerncompetentie zelfs onomwonden in hun positionering.

## ***Marktkennis***

Albert Heijn is in Nederland de enige kruidenier waar marketing op een hoog niveau staat. Dit betreft niet alleen het inventariseren van wensen en behoeften in de markt (marktkennis), maar ook de communicatie naar klanten toe. In 2007 verscheen er bijvoorbeeld een bericht op Hyves dat naar onze mening voor zich spreekt (zie kader [2.7](#)). Op basis van haar kennis van de klant biedt AH meer service en een ruimer assortiment van producten. Klanten zijn bereid hier tot bepaalde hoogte een meerprijs voor te betalen. Bierbrouwer Grolsch onderscheidt zich ook door haar marketingexpertise. Nieuwe varianten en categorieën komen altijd op basis van marktonderzoek tot stand.

### **2.7 Albert Heijn op Hyves**



Sinds 2007 voert Albert Heijn een reclamecampagne waarin de hoofdrol wordt vervuld door een supermarktmanager die wordt gespeeld door Harry Piekema. Naar aanleiding van zijn rol in diverse tv-spots voor Albert Heijn verscheen het volgende bericht op Hyves: ‘Als trouwe AH-medewerker is hij helemaal het einde! Volgens mij gaan er ook daadwerkelijk meer mensen naar de Albert Heijn, vanwege deze reclame.’

## ***Klantcontact***

Marktkennis en klantcontact zijn twee verschillende zaken. Marktkennis wil zeggen dat een organisatie in kaart weet te brengen wat de klant wil. Klantcontact wil zeggen dat een organisatie in staat is goed met haar klanten te communiceren. Sommige organisaties weten precies wat hun klanten willen, maar zijn niet altijd in staat dit op een goede wijze te communiceren. UPC had hier bijvoorbeeld vroeger last van; de marktkennis had het bedrijf wel in huis, maar de communicatie rond zijn dienstverlening verliep lange tijd rampzalig. Totdat in 2004/2005 de nieuwe CEO Diederik Karsten het roer omgooide. Onder de codenaam ‘reconnect’ herstelde het bedrijf het contact met de klant en wist UPC in april 2006 de gouden Contact Center Award voor de beste klantenservice in Nederland in de wacht te slepen. Het verhaal gaat dat de CEO binnen UPC een wand vol met Post-it

velletjes heeft geplakt met alle klachten en problemen. Binnen een gestelde termijn werden deze klachten één voor één aangepakt en weggewerkt.

### ***Motivatatie van medewerkers***

Een van de moeilijkst te ontwikkelen kerncompetenties is het motiveren van medewerkers (een organisatiegeoriënteerde competentie). Of zoals een Amerikaanse manager het ooit uitdrukte: ‘The soft stuff is the hard stuff.’ Motivatie van medewerkers blijkt vooral te gedijen in een cultuur die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en vertrouwen. Interpolis zette na het jaar 2002 sterk in op het winnen van het vertrouwen van haar medewerkers. Een van de dingen waarin dit tot uitdrukking kwam, is dat medewerkers in het bedrijfsrestaurant zelf hun lunch mochten afrekenen door middel van ‘self scanning’. Bij organisaties waar vertrouwen hoog in het vaandel staat, is de motivatie van medewerkers aanzienlijk hoger dan bij organisaties die worden gekenmerkt door regelzucht. Bijkomende voordelen van een hoog niveau van medewerkmotivatatie zijn een laag ziekteverzuim, een laag verloop en een hoge arbeidsproductiviteit.

### ***Samenwerken***

Naast het motiveren van medewerkers, is de kunst om mensen samen te laten werken een ander aspect van organisatiegeoriënteerde competenties. Een organisatie functioneert pas goed als medewerkers elkaar willen helpen de klant zo goed mogelijk te bedienen. Bij product- en procesgeoriënteerde organisaties is er echter nogal eens sprake van een eilandenof silocultuur, wat inhoudt dat afdelingen als het ware aparte koninkrijkjes binnen de organisatie vormen. Het vergt bepaalde vaardigheden (lees: competenties) om afdelingen met elkaar te laten samenwerken. Ook komt het voor dat medewerkers het gevoel hebben dat een directie te veel afstand van hen neemt. Ook hier kun je concluderen dat indien beide partijen, directie en medewerkers, goed samenwerken, dit de bedrijfsresultaten ten goede komt. Volledigheidshalve verwijzen we wat dit betreft nog een keer naar de Southwest Airlines-case.

## **2.5 Visie en missie**

De visie en missie van een organisatie liggen in het verlengde van haar historie, bedrijfsoriëntatie en kerncompetenties. Wat een visie en missie precies zijn en wat het verschil tussen die twee termen is, wordt in de literatuur uiteenlopend beschreven. Wij hanteren in dit boek de volgende betekenis:

- Een *visie* is een kort en krachtig geformuleerd beeld van de markt over vijf à tien jaar. Vooral de vraag- en aanbodontwikkeling in de voor de organisatie relevante markten staat hierin centraal. Bijvoorbeeld, in het jaar 1995 hadden telecomaانبieders en internetproviders als visie kunnen definiëren dat hun markten in tien jaar tijd naar elkaar zouden toe groeien (iets wat nu bekend staat als *triple-play*; de integratie van tv, internet en telefonie). Een meer algemene term voor visie is het *toekomstbeeld* op de markt.
- Een *missie* is een pakkende beschrijving van de wijze waarop de organisatie denkt haar doelen te realiseren binnen de kaders van de visie. De missie beschrijft de rol die de organisatie in de geschetste toekomst wil spelen. Een meer algemene term voor missie is de zelfopgelegde *doelstelling* voor de komende vijf à tien jaar.

De toegevoegde waarde van een visie en een missie zit in:

- Denken: staan de medewerkers inhoudelijk achter (de tekst van) de visie en de missie? Met andere woorden: onderschrijven zij de strekking ervan?
- Voelen: ‘raken’ de visie en de missie de medewerkers ‘in hun hart’?
- Doen: voelen de medewerkers zich geroepen om mee te helpen de visie en de missie waar te maken? Met andere woorden: willen zij zich er voor inspannen?

Hieronder gaan we nog wat verder op de begrippen visie en missie in.

Het formuleren van een juiste *visie* is een vak apart. Dat kunnen alleen mensen die jarenlange ervaring in een markt hebben opgedaan. Daarnaast moeten zij over het juiste gevoel beschikken en een diep en breed inzicht hebben in ontwikkelingen op het terrein van de desbetreffende producten, en wensen en behoeften van de doelgroep. Een ander punt betreft de missie; je kunt nog zo'n goed en adequaat beeld hebben van de toekomstige ontwikkelingen in een markt, op het moment dat een bedrijf niet in staat is dit naar een daadkrachtige missie te vertalen, heeft de visie weinig toegevoegde waarde voor de groei van de onderneming. Diverse auteurs zijn van mening dat je bij een missie de lat best hoog mag leggen. De missie ‘we willen de beste kwaliteit leveren om tevreden klanten te krijgen’ werkt niet echt inspirerend en zal medewerkers ook niet helpen het beste uit zichzelf te halen.

Volgens een Amerikaans onderzoek verschillen de *missies* van organisaties nauwelijks van elkaar.<sup>10</sup> Bij ruim 300 missies van verschillende grote bedrijven noteerde de onderzoeker 211 keer het woord klanten, 206 keer service, 185 keer waarde, 169 keer kwaliteit, 158 keer werknemers en meer dan 100 keer de woorden groei, winst, respect, aandeelhouders en succes. Een onderzoek naar 100 *missies* van grote Nederlandse organisaties, uitgevoerd in 2010, laat een vergelijkbaar beeld zien.<sup>11</sup> Het merendeel van de 100 onderzochte organisaties benadrukt in haar missie klantgerichtheid en het bieden van het beste aanbod in de categorie. Auteurs die van mening zijn dat je een missie best wat sterk mag aanzetten, adviseren een missie te formuleren die bijna onbereikbaar lijkt. Een dergelijke ‘missie met lef’ is ook wel een ‘big, hairy, audacious goal’ (kortweg BHAG) genoemd: een groot, gewaagd en dapper doel.<sup>12</sup> Zo zei Howard Schultz, de ceo die in 1987 bij Starbucks aantrad, dat hij deze keten in één jaar wilde verdubbelen van 17 naar 34 vestigingen. Dit terwijl Starbucks er destijds 17 jaar over had gedaan om op 17 vestigingen te komen. Een jaar na het aantreden van Schultz bleek dat hij zijn missie net niet had gehaald; eind 1988 telde Starbucks 33 vestigingen...

De missie van Google start duidelijk met de rol die zij in de toekomst wil spelen: ‘to organize the world's information and make it accessible and useful’ (zie kader [2.8](#)). Google streeft ernaar dit waar te maken door de wensen van de klant centraal te stellen. Dit betekent dat zoekresultaten en reclame nooit storend door elkaar mogen lopen en dat continu gewerkt wordt aan het verbeteren van de dienstverlening.

## 2.8 Missie Google<sup>13</sup>

Our mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful. We believe that the most effective, and ultimately the most profitable, way to accomplish our mission is to put the needs of our users first. We have found that offering a high-quality user experience leads to increased traffic and strong word-of-mouth promotion. Our dedication to putting users first is reflected in three key commitments we have made to our users:

- We will do our best to provide the most relevant and useful search results possible, independent of financial incentives. Our search results will be objective and we will not accept payment for inclusion or

ranking in them.

- We will do our best to provide the most relevant and useful advertising. Whenever someone pays for something, we will make it clear to our users. Advertisements should not be an annoying interruption.
- We will never stop working to improve our user experience, our search technology and other important areas of information organization.

De matrix van tabel 2.1 kunnen we ook gebruiken om wat meer te zeggen over de visie en missie van een product-, proces-, markt- of organisatiegeoriënteerde organisatie. Een visie heeft betrekking op een beeld van de markt over vijf à tien jaar. Bij productgeoriënteerde organisaties tref je vaak de knowhow aan die nodig is om zo'n beeld te kunnen schetsen (denk even terug aan het voorbeeld van 'triple-play'). De meeste van dit soort bedrijven is in staat een goede visie op hun markt te definiëren. Maar ze weten aan deze visie vaak geen scherpe missie te koppelen, omdat zij te sterk gefocust zijn op het leveren van een extreem hoge kwaliteit en een hang naar innovatie hebben. Productgeoriënteerde organisaties worden gekenmerkt door een krachtige visie en een zwakke missie.

Bij marktgeoriënteerde organisaties vinden we de tegenovergestelde situatie als bij productgeoriënteerde organisaties. Enigszins gechargeerd kun je stellen dat marktgeoriënteerde organisaties eigenlijk niet weten hoe hun markt zich zal ontwikkelen en daarom maar hun oor bij de klant te luisteren leggen. Het ontbreekt hen dus vaak aan een scherpe visie. Gek genoeg weten marktgeoriënteerde organisaties vaak wel hun doelstellingen goed en scherp te formuleren. Veelal zijn deze doelstellingen geformuleerd in termen van omzet of te bemachtigen marktaandeel. Marktgeoriënteerde organisaties worden gekenmerkt door een zwakke visie en een sterke missie.

Procesgeoriënteerde organisaties hebben gewoonlijk een zwakke visie en een zwakke missie. Deze organisaties hebben onvoldoende weet van de toekomstige ontwikkelingen in hun markt; dit komt omdat dit type organisatie minder afhankelijk is van de externe omgeving (denk aan (semi)overheidsorganisaties). Bij organisatiegeoriënteerde organisaties is gewoonlijk sprake van een scherp inzicht in de toekomst van de markt (visie). Bovendien leggen zij ook in de missie de lat hoog. De toenmalige CEO van Starbucks verwees naar dit soort missies als 'mission statements that have teeth'.

In tabel 2.2 zijn de bevindingen ten aanzien van de visie en de missie voor product-, proces-, markt- en organisatiegeoriënteerde organisaties samengevat.

**Tabel 2.2 Bedrijfsoriëntatie vertaald naar de kracht van de visie en de missie**

		Open			
Controle	zwakke visie – sterke missie (marktgeoriënteerd)	sterke visie – sterke missie (organisatiegeoriënteerd)		Flexibiliteit	
	zwakke visie – zwakke missie (procesgeoriënteerd)	sterke visie – zwakke missie (productgeoriënteerd)			
		Gesloten			

Visies en missies hoeven niet altijd kort en bondig op papier te staan om inspirerend en richtinggevend te werken. Veel kleinere bedrijven hebben een 'visionair' leider met een sterke 'drive'. De energie van deze persoon heeft vaak een sterkere, meer inspirerende en richtinggevende werking dan de papieren versies van grote bedrijven. Bijvoorbeeld Marlies Dekkers, groot geworden met dameslingerie, heeft voor zover wij weten geen formele visie en missie. Toch komt uit interviews die



zij geeft een duidelijk beeld van haar visie en missie naar voren (zie kader [2.9](#)).

## 2.9 Visie en missie van modeontwerpster Marlies Dekkers<sup>14</sup>



### *Visie*

‘Als je de tijdsbalk van de mensheid bekijkt, dan is het maar zo'n klein friemelstukje dat vrouwen zelf geld hebben, dat we de pil hebben, dat we actief meedoen. We hebben nog maar heel kort de tijd gehad om te bedenken wat onze fantasieën zijn, onze verlangens, wat vinden wij nou leuk? Waar het eigenlijk om gaat is dat je de dingen gaat bekijken vanuit de ogen van de vrouw. Als een archeoloog over vijfhonderd jaar mijn ondergoed vindt, dan moet hij er toch wel aan aflezen dat de vrouw in dit tijdperk heel vrijgevochten moet zijn geweest.’

### *Missie*

‘Grote billen kleiner maken, dat kan ik goed. Veel vrouwen zijn ongelukkig met hun lichaam. Ze staan voor de spiegel en zien dat hun lijf minder strak is, dat ze geen maatje 38 meer hebben. Die vrouwen weer iets teruggeven van wat verloren is gegaan, dát is mijn kick. Over een jaar of tien wil ik wereldwijd een van de grootste spelers op lingeriegebied zijn. Het irriteert me dat in zoveel landen nog beha's worden verkocht waar niet over is nagedacht. Een soort missie, ja. Ik wil zo veel mogelijk vrouwen laten voelen dat het anders kan.’

## ***Ten slotte***

Tot nu toe hebben we in dit hoofdstuk de identiteit van een organisatie proberen te ontleden op grond van historie, de heersende bedrijfsorientatie, de aanwezige kerncompetenties en de mate waarin de visie en missie zijn uitgewerkt. Eerder constateerden we al dat bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties en visie en missie onderwerpen zijn die bij het vakgebied strategisch management thuishoren en dus door de directie van een organisatie moeten worden ingevuld. Bij het positioneren van een merk is het echter essentieel dat deze aspecten van strategisch management in kaart worden gebracht, omdat ze de kaders aangeven waarbinnen de positionering van het merk bepaald kan worden. Andere aspecten van organisatie-identiteit die de kaders van positionering bepalen, zijn organisatiecultuur (zie paragraaf [2.6](#)) en de waarden die een organisatie nastreeft (paragraaf [2.7](#)).

## **2.6 Cultuur**

In paragraaf [2.2](#) gingen we in kader [2.1](#) in op de geschiedenis van Océ. Daarbij constateerden we dat deze organisatie sterk onderzoeksgedreven is. Dit soort organisaties heeft vaak een geheel andere cultuur dan bedrijven die meer marktgeoriënteerd opereren. Cultuur heeft in bedrijven betrekking op vragen als hoe mensen met elkaar omgaan, elkaar aanspreken, wat iemand belangrijk vindt, wat mensen in een organisatie bindt, et cetera. Vaak is de cultuur van een bedrijf af te lezen aan het gedrag van medewerkers, de wijze waarop zij gekleed gaan (formeel of informeel) en aan de hiërarchie in de

organisatie (is het een ‘platte organisatie’ waar de afstand tussen de directie en medewerkers klein is, of is het een sterk hiërarchische organisatie?).

Hofstede definieerde cultuur als de levenswijze of de ‘mentale programmering’ van een groep mensen uit dezelfde sociale omgeving.<sup>15</sup> Cultuur bepaalt voor een groot deel hoe een individu denkt, voelt en handelt. Cultuurverschillen zijn waarneembaar tussen werelddelen (Noord-Amerika versus Europa), landen (Nederland versus België), regio's (stad versus platteland), beroepsgroepen (‘IT'ers zijn een ander soort mensen dan marketeers’), maar ook tussen bedrijven (Océ versus KPN). Bij organisaties heb je het dan gewoonlijk over de organisatiecultuur, de interne cultuur of de werkcultuur. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de uitspraak ‘in deze organisatie weet men van aanpakken’.

Vanaf begin jaren tachtig van de vorige eeuw is de aandacht voor organisatiecultuur enorm gegroeid en zijn we er steeds meer achtergekomen dat de organisatiecultuur een grote invloed heeft op het bedrijfsresultaat van organisaties. In het algemeen kun je zeggen dat voor 1980 het accent in organisaties lag op aansturing, controle en stabiliteit. Sindsdien is het accent steeds meer verschoven naar zelfsturing (door medewerkers), flexibiliteit en responsiviteit (reageren en aanpassen aan de omgeving). Uit onderzoek blijkt dat veranderingen van organisaties niet succesvol zijn als de organisatiecultuur niet meeverandert.<sup>16</sup>

Bij positioneren is het van belang de organisatiecultuur te kennen. Ter illustratie beschrijven we de volgende situatie. Niet zelden staan bij bedrijven in reclamecampagnes eigen medewerkers centraal. Bijvoorbeeld een medewerker die laat zien hoe ver hij of zij gaat bij het helpen van een klant. Als dit beeld niet aansluit bij de werkelijkheid, is de kans groot dat de medewerkers zich van deze vorm van communicatie gaan afkeren. Dit kan zelfs tot gevolg hebben dat zij tegenovergesteld gedrag gaan vertonen. Door bij het positioneren stil te staan bij de cultuur van de organisatie - en door bij de keuze voor een positionering rekening te houden met die cultuur - kun je dit soort problemen voorkomen. Hieronder staan we daarom stil bij vier verschillende typen organisatieculturen.

**Organisatiecultuur in kaart brengen**

Voor het in kaart brengen van een organisatiecultuur maken we gebruik van het ‘concurrerende waardemodel’.<sup>17</sup> In overeenstemming met de vier typen bedrijfsoriëntaties die in tabel 2.1 staan, onderscheidt dit model vier verschillende vormen van organisatiecultuur: familiecultuur, formele cultuur, prestatiecultuur en adhocratie. Hieronder beschrijven we deze vormen van organisatiecultuur meer in detail. We doen dat enigszins stereotyperend, om de verschillen tussen organisatieculturen duidelijk over het voetlicht te brengen.

Tabel 2.3 Vier verschillende typen organisatieculturen

Open			
Controle	prestatiecultuur (marktgeoriënteerd)	adhocratie (organisatiegeoriënteerd)	Flexibiliteit
	formele cultuur (procesgeoriënteerd)	familiecultuur (productgeoriënteerd)	
		Gesloten	

Een organisatie met een *familiecultuur* vind je gewoonlijk terug bij bedrijven die productgeoriënteerd zijn. De term familiecultuur verwijst naar het gegeven dat medewerkers het gevoel hebben deel uit te maken van een grote familie. Toch moeten we ervoor waken dit type bedrijven niet te vereenzelvigen met familiebedrijven. Vroeger werd naar een familiecultuur ook wel verwezen met de term paternalistische cultuur, hoewel daar het accent toch wat meer op controle dan op flexibiliteit ligt. Betere alternatieve termen voor familiecultuur zijn 'HRM-cultuur' of meer populair uitgedrukt: een 'warm-nest cultuur'. Een organisatie met een familiecultuur is gericht op het creëren en in stand houden van goede interne verhoudingen, zorg voor het personeel en (individuele) flexibiliteit. Een en ander betekent echter ook dat individuen niet persoonlijk worden aangesproken als er iets fout gaat; misstappen worden dan met 'de mantel der liefde' bedekt. Anderzijds is de medewerkertrouw relatief hoog. Een medewerker heeft er vaak 'een baan voor het leven'. Het verloop in dit soort organisaties is dan ook bijzonder laag; dienstverbanden van twintig of dertig jaar zijn geen uitzondering. In organisaties met een familiecultuur vervullen leiders vaak de rol van mentor (of zelfs vaderfiguur). Negatieve punten van dit type werkcultuur zijn dat afspraken niet altijd stipt worden nagekomen en dat er vaak sprake is van zogenoemde 'eilanden' of 'silo's'; afdelingen die min of meer autonoom opereren en onderling slecht samenwerken.

Een organisatie met een *formele cultuur* wordt strak aangestuurd. Het interne en externe gedrag van medewerkers is vastgelegd in formele procedures. De verhouding tussen medewerkers wordt bepaald door de begrippen meerdere en mindere (ondergeschikte). Je kunt deze cultuur ook een 'functionele hiërarchie' noemen, waarbij mensen worden ingedeeld op basis van functiebeschrijvingen en waar medewerkers promotie maken - of salarisverhoging krijgen - als zij aan bepaalde functionele vereisten voldoen (bijvoorbeeld het systeem van periodieke salarisverhogingen). Veelal is alles in de organisatie gestandaardiseerd of geregeld. Belangrijke kenmerken zijn structuur, procedures, formele regels, efficiëntie, betrouwbare levering en kostenbeheersing. Leiders zijn hier te typeren als coördinatoren en organisatoren. Negatieve punten in dit type werkcultuur zijn dat medewerkers niet aangespoord worden verbeterpunten aan te dragen en niet of nauwelijks gestimuleerd worden klantgericht te denken en te handelen. Enigszins gechargeerd kun je stellen dat de medewerkers zijn te typeren als zekerheidzoekers die werken om te (kunnen) leven.

Een organisatie met een *prestatiecultuur* vind je gewoonlijk terug bij bedrijven die marktgeoriënteerd zijn. Dit type organisatie is net als de formele cultuur hiërarchisch ingesteld. De medewerkers worden hier echter afgerekend op wat zij gepresteerd hebben en niet zozeer op hun functionele vereisten. Organisaties met een prestatiecultuur zijn competitief ingesteld; niet alleen extern maar ook intern. Eerder beschreven we al dat marktgeoriënteerde bedrijven de concurrentie nauwlettend in de gaten houden en het beter willen doen dan deze concurrenten. Ook intern is er sprake van een nietsontziende competitie, wat zich in het promotiebeleid vertaalt naar 'up or out' (je maakt promotie of je moet vertrekken; er is geen tussenweg). Medewerkers worden in dit type bedrijven dus expliciet aangesproken op hun prestaties en gedrag. Er worden in dit type bedrijven vaak hoge eisen aan mensen gesteld; agressiviteit en willen winnen zijn de wezenskenmerken van een prestatiecultuur. Leiders hebben een no-nonsense instelling en bij fouten wordt vaak hard met mensen afgerekend. Het nadeel van een prestatiecultuur is dat deze averechts kan werken. Het ziekteverzuim en het verloop zijn vaak hoog en er heerst nogal eens een zekere mate van passiviteit (lethargie). Bij onvolkomenheden zullen medewerkers in een prestatiecultuur niet zelf het voortouw nemen om dingen te veranderen.

Een organisatie met een *adhocratie*<sup>18</sup> is zeer dynamisch en flexibel en is terug te vinden bij een organisatiegeoriënteerde organisatie. In een adhocratie staan projecten centraal en worden de beslissingen zo genomen dat het project zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden (niet gehinderd door enige bureaucratische regels). Een organisatie met een adhocratie is dus zeer flexibel en dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. Individuele belangen zijn ondergeschikt aan het groepsbelang; de nadruk ligt dan ook op teamwork, consensus en participatie. Omdat individuele belangen niet of nauwelijks prevaleren is de motivatie bij medewerkers zeer hoog. Dit vertaalt zich naar een laag ziekteverzuim, lage verloopcijfers en een bijzonder grote inzet van medewerkers. De betrokkenheid van medewerkers is met andere woorden zeer hoog. Dit type organisatie wordt door de buitenwereld vaak als enigszins ‘eigenzinnig’ gezien, iets waar men in de organisatie zelf overigens meestal trots op is (denk aan bedrijven als GSUS en Google). Organizatiegeoriënteerde organisaties hechten veel waarde aan innovatie en ‘mentaal marktleiderschap’ (het voorop willen lopen in de markt). Leaders in dit type organisatie worden gekenmerkt door ondernemingslust, zijn vernieuwingsgezind en zijn bereid risico's te nemen. Een nadeel is dat een medewerker zich wel aan de organisatie moet aanpassen om ‘overeind te blijven’. Door de uitgesproken cultuur die er in organisaties met een adhocratie heerst, is er vaak weinig tot geen ruimte voor medewerkers die zich niet aan deze cultuur willen conformeren. Ook vraagt dit type organisatie een andere instelling van medewerkers dan bijvoorbeeld proces- en marktgeoriënteerde organisaties. Bij een organisatiegeoriënteerde organisatie zijn de functies van medewerkers vaak wel vastgelegd, maar niet de bijbehorende taken. Zelfstandigheid en zelfredzaamheid (lees: ondernemerschap) zijn essentiële eigenschappen voor medewerkers om in dit type organisatie succesvol te kunnen zijn.

Hoewel alle cultuurtypen in een organisatie in meer of mindere mate vertegenwoordigd zullen zijn, heeft iedere organisatie in principe één overheersend cultuurtype. Zo heeft Unilever een prestatiecultuur waarbij men sterk gericht is op het externe imago en de resultaten van de individuele productmerken. De Belastingdienst wordt gekenmerkt door een formele cultuur waarbij de juiste en gecontroleerde verwerking van informatie centraal staat (pogingen in de periode 2004-2007 om deze cultuur te veranderen zijn jammerlijk mislukt). Medewerkers van KLM noemen zichzelf ‘blauw’ en zijn bovenmatig loyaal, wat duidt op een familiecultuur. Google stimuleert individualiteit en ondernemerschap waarbij medewerkers in projectteams zonder hiërarchie werken, wat kenmerkend is voor een adhocratie. Sommige bedrijven slagen erin een noodzakelijke cultuuromslag te realiseren. Océ is daarvan een goed voorbeeld (zie kader [2.10](#)).

## **2.10 Cultuurverandering bij Océ<sup>19</sup>**

Tot de jaren vijftig van de vorige eeuw was Océ van der Grinten een familiebedrijf in Venlo. Uitgangspunt van de drie broers die de organisatie op dat moment leidden, was het bieden van continue financiële zekerheid voor de families van haar medewerkers. In alles stond innovatie centraal, in combinatie met het reageren op ontwikkelingen en mogelijkheden in de markt. De broers controleerden persoonlijk alle zaken tot in detail. De groei was in die jaren onstuimig en met name de ontwikkeling van de centrale Europese markt vroeg om schaalvergroting, investering, formalisering, gedelegeerde verantwoordelijkheid en het nemen van risico.

Uit een notitie uit die periode blijkt dat de broers zich realiseerden dat zijzelf niet de kwaliteiten bezaten om de onderneming verder uit te bouwen en deze naar een volgende levensfase te leiden. Het pleit voor de broers dat zij de ruimte gaven aan een nieuwe directeur van ‘buitenaf’, Jan van Susante. De keuze voor Van Susante is kenmerkend. Als psycholoog paste hij goed bij het belang dat werd gehecht aan de omgang, teamgeest en sociale betrokkenheid. Daarnaast had Van Susante als directeur bij een psychologisch bureau met succes groei gerealiseerd. In de periode die

volgde, werd Océ omgebouwd van een klein sterk bedrijf tot een multinational. Er werd een niet-technische staf opgebouwd van mensen buiten de organisatie (beginnend met een jurist en een marketingman). En Océ ging naar de beurs, waardoor vreemd kapitaal werd aangetrokken voor overnames en het opzetten van een eigen verkooporganisatie.

Langzaam veranderde het klimaat in de Océ-organisatie. De leiding zette een duidelijke koers uit en droeg verantwoordelijkheden over voor het behalen van doelen. Er volgde een periode van stormachtige groei, later gevolgd door consolidatie. Omzet en winst vervieelvoudigden. De omzet groeide van 1957 tot 1967 van € 7 miljoen naar een kleine € 60 miljoen.

## ***Organisatiecultuur en positionering***

Organisatiecultuur is in toenemende mate van belang voor positionering. Enerzijds zie je een toename van het dienstverlenende aspect in bedrijfsvoering. Service is in de huidige diensten- en informatiemaatschappij de manier bij uitstek om toegevoegde waarde te creëren. Contact tussen medewerkers en klanten is daarmee de belangrijkste factor bij het tot stand komen van het merkimago. De aard van dit contact wordt gevormd door de wijze waarop een medewerker vanuit de organisatiecultuur denkt, voelt en handelt. Anderzijds spraken we in het vorige hoofdstuk al over de toegenomen zichtbaarheid van het organisatiemerk achter het product (de organisatie-explosie). Een organisatiemerk wordt meer dan een productmerk geladen door de houding en het gedrag van de leden van die organisatie. Ten slotte is er steeds meer bewijs voor het feit dat organisatieveranderingen niet succesvol verlopen als de organisatiecultuur hetzelfde blijft. Dit geldt ook voor positioneringen die een andere houding en ander gedrag van medewerkers verlangen.

Succesvolle organisaties onderscheiden zich door een unieke cultuur die zekerheid, duidelijkheid en continuïteit verschaft en een gezamenlijke identiteit alsmede een gevoel van richting geeft. De gezamenlijke identiteit van een organisatie komt tot uitdrukking in beleefde organisatie- en klantwaarden, het laatste te bespreken aspect van organisatie-identiteit.

## **2.7 Organisatie- en klantwaarden**

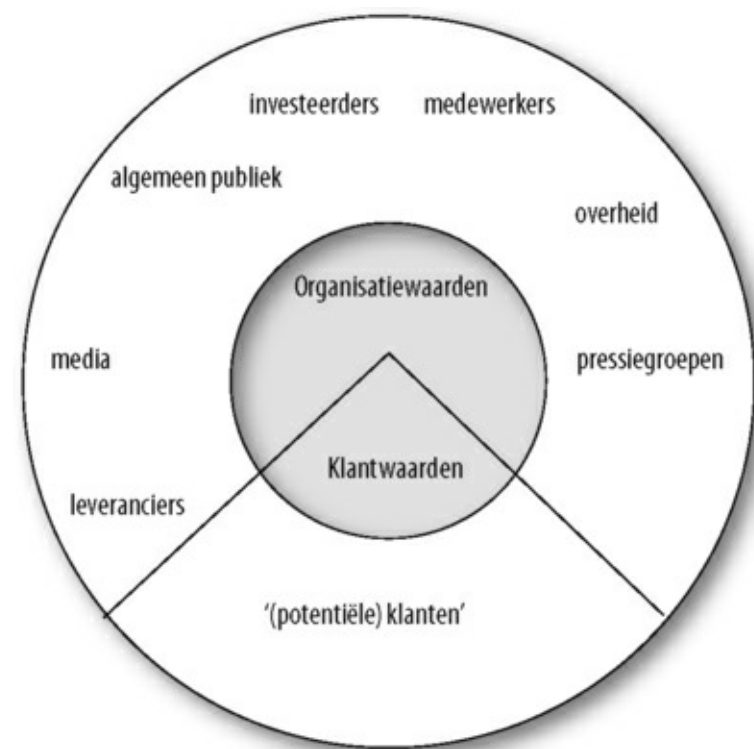
Waarden verwijzen naar de idealen die mensen nastreven. Eerlijkheid, openheid, vertrouwen en zorg zijn voorbeelden van zulke waarden. Niet alleen vinden we het belangrijk dergelijke waarden na te streven, ook kan het nastreven van dergelijke waarden ons positief motiveren. De meeste mensen zullen bijvoorbeeld liever bij een organisatie werken die waarden nastreeft die aansluiten bij hun eigen idealen, dan bij een organisatie waar deze waarden niet de leidraad vormen voor het denken en handelen. Waarden hebben een emotionele lading en bepalen in sterke mate of medewerkers zich wel of niet bij de organisatie betrokken voelen.

Ten aanzien van waarden kun je een onderscheid maken tussen organisatie-, klant- en merkwaarden. *Organisatiewaarden* verwijzen naar de waarden (en normen) die voor de organisatie als geheel belangrijk worden gevonden, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaam (milieubewust) produceren, het stimuleren van ondernemerschap in de organisatie, goed werkgeverschap en corporate governance. Deze waarden kunnen gericht zijn op medewerkers, investeerders, leveranciers, media, pressiegroepen, de overheid en het algemeen publiek. *Klantwaarden* zijn eigenlijk een specifieke vorm van organisatiewaarden, namelijk waarden die een organisatie belangrijk vindt in de omgang met haar klanten, zoals eenvoud, duurzaamheid en veiligheid. Klantwaarden liggen als het goed is in

het verlengde van organisatiewaarden; ze mogen in ieder geval nooit strijdig zijn met de waarden van de organisatie in kwestie. Zowel organisatie- als klantwaarden zijn aspecten van de organisatieidentiteit. Hoewel bij klantwaarden de focus ligt op de externe klant, gaat het hier erom hoe de organisatie denkt om te moeten gaan met (de belangen van) haar klanten. Bij het vaststellen van *merkwaarden* bepaal je in feite welke organisatie- en klantwaarden je wilt gebruiken om het merk te profileren. Bij de positionering van een merk moet een organisatie immers kiezen welke aspecten van haar identiteit zij naar buiten toe wil gebruiken om zichzelf te profileren. In termen van waarden betekent dit dat de organisatie ook op basis van de organisatie- en klantwaarden een keuze moet maken welke zij wil benadrukken. Het vaststellen van merkwaarden werken we in hoofdstuk 6 verder uit (stap 5: positionering). In deze paragraaf gaan we in op organisatie- en klantwaarden. In figuur 2.4 hebben we de relevante doelgroepen voor organisatie- en klantwaarden samengevat.

Zowel organisatie- als klantwaarden worden vanuit de organisatie vastgesteld. Maar zij komen ook onder invloed van externe factoren tot stand. Zo is de zorgwekkende vervuiling van de aarde en de druk die verschillende groepen op bedrijven uitoefenen om duurzamer te produceren voor veel organisaties aanleiding geweest nadruk te leggen op waarden rond duurzaamheid. Ook bij klantwaarden treedt dit soort processen op. In 2007 kregen veel Nederlandse verzekeringsmaatschappijen kritiek te verduren vanwege de ‘woekerpolis’en. Het ligt in de lijn der verwachting dat deze maatschappijen niet alleen hun gedrag richting klanten zullen aanpassen, maar ook hun klantwaarden, bijvoorbeeld door de waarde ‘openheid’ meer te benadrukken. In tabel 2.4 hebben we een aantal veelvoorkomende organisatiewaarden samengevat en een paar voorbeelden van klantwaarden gegeven. We hebben dat gedaan door per doelgroep waarden te benoemen en door waarden in te delen op de ‘wat versus hoe’ dimensie.

**Figuur 2.4 Diverse doelgroepen van organisatie- en klantwaarden**



In de praktijk blijkt dat organisatiewaarden vaak niet uniek zijn. Ongeveer 90% van alle organisaties benadrukt organisatiewaarden uit het in tabel 2.4 weergegeven overzicht.<sup>20</sup> Hierdoor zijn organisatiewaarden niet echt onderscheidend en krijgen ze een ongeloofwaardig karakter. Echt en



waardevol onderscheid wordt pas gecreëerd door de wijze waarop waarden worden geïmplementeerd. PostNL besloot bijvoorbeeld in 2002 haar sponsorcontract met het Dutch Open Golftoernooi niet te verlengen (destijds heette het bedrijf overigens nog TNT). Ter versterking van de organisatiewaarde ‘maatschappelijke betrokkenheid’ besloot bestuursvoorzitter Peter Bakker sponsorgelden aan te wenden voor het vn-voedselprogramma, waarbij de logistieke expertise van PostNL een belangrijke inbreng zou zijn. Mede doordat een soortgelijke actie niet eerder in Nederland was voorgekomen, leverde het PostNL veel reputatiewinst en werknemerstrots op en een sterke stijging op ranglijsten van aantrekkelijkste werkgevers.

Tabel 2.4: Voorbeelden van organisatie- en klantwaarden

	Organisatiewaarden	Klantwaarden		
Wie	medewerkers	investeerders	overheid/media/pressiegroepen/ leveranciers/algemeen publiek	(potentiële) klanten
Wat	kwaliteit	waarde	milieubewust	eenvoud
	service	groei	duurzaam	gezondheid
	innovatie	winst	maatschappelijke bijdrage	duurzaamheid
	succes			
Hoe	klantgericht	betrouwbaar	verantwoord	gemak
	respectvol	agressief	ethisch	verbondenheid
	resultaatgericht		betrokken	veiligheid
	ondernemend		transparant	

In kader [2.11](#) gaan we in op de Interpolis-case waar in 2000 een herpositionering werd doorgevoerd op grond van vier waarden. Het sterke van deze case is dat de waarden zowel intern als extern werden gebruikt.

2.11 De vier V's van Interpoli

In het jaar 2000 zette Interpolis een herpositionering in waarin vier waarden centraal stonden: vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbondenheid (de vier V's). De daarbij horende positionering was ‘de heldere verzekeraar’. De directie van Interpolis had destijds de visie dat een verzekeraar zich in de markt zou kunnen onderscheiden door klanten echt te willen ondersteunen bij de onzekerheden van leven, werken en ondernemen. Veel klanten bleken hun verzekeraar niet echt te vertrouwen. Interpolis stelde zich ten doel een verzekeraar te worden waarop mensen wél konden rekenen. Deze positionering past in feite heel goed bij Interpolis, omdat de organisatie vanuit haar coöperatieve historie altijd sterk met haar klanten verbonden is geweest.

# Interpolis



Een belangrijke organisatiewaarde van Interpolis werd ‘vertrouwen’. Deze waarde is naar binnen toe onder meer concreet gemaakt door medewerkers in de bedrijfskantine zelf hun lunch te laten afrekenen. Naar buiten toe straalde het bedrijf vertrouwen uit met de slogan ‘laat de bonnetjes maar thuis’. Dit hield in dat als van een klant bijvoorbeeld zijn of haar camera was gestolen, hij of zij bij het declareren van deze camera niet de aankoopbonnede moest overleggen (simpelweg omdat men bij Interpolis zelf ook wel weet wat een camera van een bepaald merk heeft gekost).

De nieuwe positionering van Interpolis werd doorvertaald naar een extern en een intern communicatieconcept. Meest herkenbaar voor de buitenwereld was natuurlijk de Glashelder-campagne waarin de uitgesproken stem van Martin Ros de payoff ‘Interpolis. Glashelder’ uitsprak. Intern werd een en ander vertaald naar het thema ‘Helder werken’. Het belangrijkste is dat de koersverandering Interpolis geen windeieren heeft gelegd. In de periode 2000-2004 daalde het ziekteverzuim van 6,3 naar 5,1% en het verloop van maar liefst 12,8 naar 4,7%. Door de goede service aan klanten ontstonden er echte ‘brand advocates’ en stegen de omzet en winst sterk.

De keuze van een organisatiewaarde zoals ‘vertrouwen’ betekent niet automatisch dat dit vertrouwen in de organisatie ook voldoende aanwezig is. Bij meerdere bedrijven die, net zoals bij Interpolis, het zelf afrekenen van de lunch introduceerden bleek het kastekort na een veelbelovende start op te lopen tot 15 à 20 procent. KPN en het Gelderse Vitens haalden de kassajuffrouw al gauw weer terug.<sup>21</sup> Bij Interpolis wordt het vertrouwen tot op heden niet geschaad en blijft het kastekort dusdanig laag dat het zelf afrekenen kan blijven. In lijn met de inside-out benadering bevestigt dit voorbeeld dat de gekozen waarden gestoeld moeten zijn op in de organisatie (latent) aanwezige kenmerken.

## 2.8 Merkgerichtheid

In dit hoofdstuk hebben we zes factoren van organisatie-identiteit beschreven. Voor wat betreft strategisch management hebben we een onderscheid gemaakt tussen vier typen organisaties (product-, proces-, markt- en organisatiegeoriënteerd). De nadruk lag in dit hoofdstuk op een ‘plaatsbepaling’ van de organisatie achter het te positioneren merk. De kernvraag daarbij is of een organisatie is te typeren als product-, proces-, markt- of organisatiegeoriënteerd. Hoewel dit voor de positioneringsanalyse een zeer relevante vraag is, willen we aan het eind van dit hoofdstuk daar nog

een vraag aan toevoegen. Je zou namelijk kunnen vermoeden dat vanuit het perspectief van merkenbeleid de ene oriëntatie wellicht de voorkeur verdient boven de andere. Is het bijvoorbeeld zo dat je zou kunnen stellen dat een organisatieoriëntatie de voorkeur verdient boven een procesoriëntatie? Inzicht in deze vraag wordt gegeven door Zweeds en Nederlands onderzoek naar de merkgerichtheid van bedrijven.<sup>22</sup>

Zweedse onderzoekers constateerden dat lang niet elke onderneming in staat is om sterke merken te bouwen. Veel hangt af van wat de onderzoekers hebben benoemd als de ‘merkgerichtheid’ van een organisatie. Zij definiëren merkgerichtheid als volgt:

Merkgerichtheid verwijst naar een bewuste, zelfgekozen strategie om met merken te werken, zowel intern als extern.

Belangrijk hier is op te merken dat zij in hun definitie niet alleen verwijzen naar de externe kant van merkenbeleid (i.e. de zichtbaarheid van een merk in de markt), maar ook naar de interne kant ervan (zoals het merk door medewerkers wordt ervaren en uitgedragen). Het bouwen van sterke merken vergt volgens deze onderzoekers een merkgeoriënteerde organisatie, waarin het merk als een hub fungeert (centraal aanstuurpunt) van waaruit alle processen worden vormgegeven. In 2004 begonnen zij met een onderzoek naar de merkgeoriënteerdheid van Zweedse ondernemingen. De nadruk lag daarbij op het vinden van een verband tussen merkgerichtheid en winstgevendheid. Hun onderzoek toont aan dat ondernemingen die meer merkgericht zijn hogere winstcijfers halen. Via een online survey werden vragen gesteld over onderstaande drie factoren. Bij elke factor is aangegeven hoeveel procent van de 263 bedrijven die aan het onderzoek deelnamen, de stellingen van deze factoren onderschrijft:

1. Ziet u het merk als een belangrijke asset binnen uw organisatie? (64%);
2. Wordt het merk ingezet om er een concurrentieel voordeel mee te behalen? (43%);
3. Wordt het merk ingezet als uitgangspunt voor alle activiteiten? (i.e. merk als ‘business driver’) (33%).

Op grond van bovengenoemde factoren werd voor elk bedrijf dat aan het onderzoek deelnam een merkgerichtheidsscore berekend (BOI, naar brand-orientation index), die kan variëren van 0 tot 100. De gemiddelde BOI van alle aan het onderzoek deelnemende bedrijven bedraagt 67. Op basis van deze scores zijn vervolgens vier typen organisaties benoemd. In tabel 2.5 zijn deze typen weergegeven met hun gemiddelde BOI-scores en winstkengetallen (ebita). Wat hier opvalt, is dat in iets andere bewoordingen dezelfde typen organisaties worden benoemd als die in de matrix die aan dit hoofdstuk ten grondslag ligt.

**Tabel 2.5 Merkgerichtheid van organisaties**

Externe focus	hoog	Verkopers (marktgeoriënteerd) (merk = verkoopinstrument) BOI = 62 / ebita = 9,6%	Leiders (organisatiegeoriënteerd) (merk = centrale hub) BOI = 81 / ebita = 14,4%
	laag	Sceptici (procesgeoriënteerd) (merk = logo) BOI = 53 / ebita = 8,0%	Opvoeders (productgeoriënteerd) (merk = cultuurdrager) BOI = 68 / ebita = 11,3%
		laag	hoog
		Interne focus	

Hieronder lichten we de vier typen organisaties uit tabel [2.5](#) toe:

1. *Sceptici*: deze bedrijven staan sceptisch tegenover merkenbeleid. Het inzicht en de overtuiging voor merkenbeleid ontbreken hier vaak (met name bij het topmanagement). Eventuele merkinitiatieven worden vaak als project opgepakt; iets wat gedaan moet worden en na afronding wordt afgesloten; de procesmatige aanpak staat hierin centraal. Als men in dit type organisaties over ‘het merk’ praat, dan heeft men het feitelijk over de uiterlijke verschijningsvorm (i.e. het logo). Het winstcijfer (ebita) is in deze categorie het laagst; gemiddeld 8%. Omdat in dit type organisatie de markt- en medewerkeroriëntatie laag is, komen ‘sceptici’ het meest overeen met procesgeoriënteerde organisaties.
2. *Verkopers*: deze bedrijven beschouwen het merk als een tactisch verkoopinstrument, waarbij de nadruk ligt op de output (het merk moet vooral tot hogere verkopen leiden). De focus ligt hier vaak op het beschermen van de eigen merkrechten en het merkenbeleid is hier gewoonlijk bij marketing ondergebracht. Het gemiddelde winstcijfer van organisaties die als ‘verkopers’ getypeerd kunnen worden bedraagt 9,6%. Omdat in dit type organisatie de externe focus hoog is en het accent ligt op de output zoals in een prestatiecultuur, komen ‘verkopers’ het meest overeen met marktgeoriënteerde organisaties.
3. *Opvoeders*: deze bedrijven gaan uit van het principe dat tevreden en toegewijde medewerkers overtuigde en loyale klanten opleveren. Het merk wordt hier vooral opgevat als iets wat staat voor gedeelde interne waarden en normen (merk als cultuurdrager). De top van de organisatie neemt hier echter niet de verantwoordelijkheid voor het merk. Deze ligt vaak lager in de organisatie waardoor het merk niet fungeert als een centrale hub voor alle ondernemingsactiviteiten. Het gemiddelde winstcijfer bij organisaties die zijn te typeren als ‘opvoeders’ bedraagt 11,3%. Omdat in dit type organisatie de externe focus laag is en de nadruk ligt op een gedeelde verantwoordelijkheid (als in een ‘warm-nest cultuur’), komen ‘opvoeders’ het meest overeen met productgeoriënteerde organisaties.
4. *Leiders*: bij deze bedrijven staat het merk hoog op de agenda en is het ook hoog in de organisatie geborgd. Bij dit type bedrijven maakt het merk deel uit van de visie en de missie en is het dientengevolge de verbindende schakel tussen strategie, organisatie en operations. Daardoor wordt er in dit type organisaties ook geen onderscheid gemaakt tussen business en brand development. Het merk is dus het aanstuurpunt (centrale hub) voor alle ondernemingsactiviteiten. Het gemiddelde winstcijfer bedraagt hier 14,4%. Omdat in dit type organisatie de externe focus hoog is en er duidelijk wordt gewerkt vanuit een leidinggevend principe (i.e. de merkidentiteit die doorklinkt in de visie en missie), komen

‘leiders’ het meest overeen met organisatiegeoriënteerde organisaties.

In het Zweedse onderzoek is winst als ebita geoperationaliseerd: ‘earnings before interest, taxes and amortization’. Ofwel: de winst vóór verrekening van rente, belastingen en afschrijvingen op goodwill. In dit onderzoek bedraagt de gemiddelde correlatie tussen BOI en ebita 0,36; hetgeen betekent dat merkgerichtheid positief bijdraagt aan winstgevendheid.<sup>23</sup> Wat dit onderzoek aantoont, is dat ‘leiders’ het bedrijfseconomisch gezien het best doen en dat deze positie de voorkeur verdient boven die van ‘sceptici’, ‘verkopers’ en ‘opvoeders’.

Uit een identiteitsanalyse aan de hand van de factoren die we in dit hoofdstuk hebben beschreven, zou je de conclusie kunnen trekken dat je eigen organisatie, in termen van tabel 2.5, *niet* als ‘leider’ is te typeren. We hebben het hier dan over de *huidige* situatie (de zogenoemde ‘ist’-situatie). Op grond van de hierboven aangehaalde onderzoeken is het in te denken dat een directie de ‘leider-positie’ benoemt als de *gewenste* situatie. Bij positioneren kan hiermee rekening gehouden worden door een propositie te ontwikkelen die fungeert als een ‘wenkend perspectief’. Het positioneringstraject behelst in zo'n situatie dan ook een organisatieverandering. Het model dat aan dit hoofdstuk ten grondslag ligt, kan dan duidelijk maken op welke factoren een directie moet (bij)sturen. Niet alleen moeten product-, proces- en marktgeoriënteerde organisaties andere kerncompetenties ontwikkelen om meer organisatiegeoriënteerd te worden, ook moet hun visie op ondernemen veranderen. Kernwoorden hierbij zijn vertrouwen, samenwerken, medewerker centraal en durven te sturen op basis van immateriële activa (i.e. het merk). In tabel 2.6 hebben we de essentiële, in dit hoofdstuk besproken factoren samengevat.

Tabel 2.6 Samenvatting van vier van de zes factoren van organisatieidentiteit

Open		Flexibiliteit	
Controle	<b>Marktgeoriënteerd:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• zij-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: marktkennis, klantcontact</li><li>• zwakke visie – sterke missie</li><li>• prestatiecultuur</li><li>• merk = verkoopinstrument</li><li>• winstgevendheid = ++</li></ul>		<b>Organisatiegeoriënteerd:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• wij-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: motivatie medewerkers, samenwerken</li><li>• sterke visie – sterke missie</li><li>• adhocratie</li><li>• merk = centrale hub</li><li>• winstgevendheid = ++++</li></ul>
	<b>Procesgeoriënteerd:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• het-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: interne en externe logistiek</li><li>• zwakke visie – zwakke missie</li><li>• formele cultuur</li><li>• merk = logo</li><li>• winstgevendheid = +</li></ul>		<b>Productgeoriënteerd:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ik-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: uitvinden, productie</li><li>• sterke visie – zwakke missie</li><li>• familiecultuur</li><li>• merk = cultuurdrager</li><li>• winstgevendheid = +++</li></ul>
Gesloten			

In het volgende hoofdstuk staan we uitgebreid stil bij de merkarchitectuur van een onderneming.

<sup>1</sup>In hoofdstuk 1 gaven we al aan dat we de term product niet alleen gebruiken om er een fysiek (tastbaar) product mee aan te duiden, maar ook een dienst.

- [2](#).Kapferer (2008 p. 28-29).
- [3](#).Van der Velden (2007).
- [4](#).Copenhagen (2002).
- [5](#).Bron: <www.salanova.com>.
- [6](#).Zie De Wit en Meyer (2010) over de paradox van ‘markets & resources’.
- [7](#).Bron: <www.virgin.co.uk>.
- [8](#).Bronnen: Site Southwest Airlines, Cameron en Quinn (2006 p. 3-4 en p. 97), Freiberg en Freiberg (1997).
- [9](#).Bron: <www.google.com/corporate>.
- [10](#).Abrahams (1999).
- [11](#).Missiemonitor 2010, lectoraat CBRD/Porter Novelli/Marjolein Idzerda.
- [12](#).Collins en Porras (1997).
- [13](#).Bron: prospectus Google.
- [14](#).Bronnen: Telegraaf (9 augustus 2002) en *NRC Handelsblad* (10 juli 2003).
- [15](#).Hofstede en Hofstede (2007).
- [16](#).Cameron en Quinn (2006).
- [17](#).Cameron en Quinn (2006).
- [18](#).Het woord ‘adhocratie’ is een samentrekking van de Latijnse woorden *ad hoc* (voor deze zaak) en de uitgang ‘-cratie’ (als in ‘democratie’) dat is gebaseerd op het Griekse woord *kratein* (de macht hebben, heersen). Adhocratie wil letterlijk zeggen dat beslissingen worden genomen op grond van voor de desbetreffende zaak geldende argumenten en niet op grond van algemene in de organisatie heersende argumenten en regels (zoals in een bureaucratie).
- [19](#).Van der Velden (2007).
- [20](#).Abrahams (1999); Van Lee, Fabish en McGaw (2005).
- [21](#).*NRC Handelsblad* (5 april 2011).
- [22](#).Gromark, Astvik en Melin (2005). In navolging van het Zweedse onderzoek zijn in Nederland twee soortgelijke onderzoeken uitgevoerd. In het eerste onderzoek (Voskuyl, 2009) werd echter niet een statistisch significante relatie tussen BOI en winstgevendheid gevonden (een correlatie van 0,18 tegen 0,36 in het Zweedse onderzoek). In het Nederlandse onderzoek werd winst geoperationaliseerd door middel van ebit. Het tweede Nederlandse onderzoek (Kooiman 2010) had betrekking op merkgerichtheid bij charitatieve instellingen. Een van de opmerkelijke resultaten was dat een hoge mate van merkoriëntatie een negatief verband vertoont met de mate waarin een charitatieve instelling op subsidie is aangewezen. Het merk fungeert dus ook hier - net als bij commerciële organisaties - als ‘geldgenerator’.

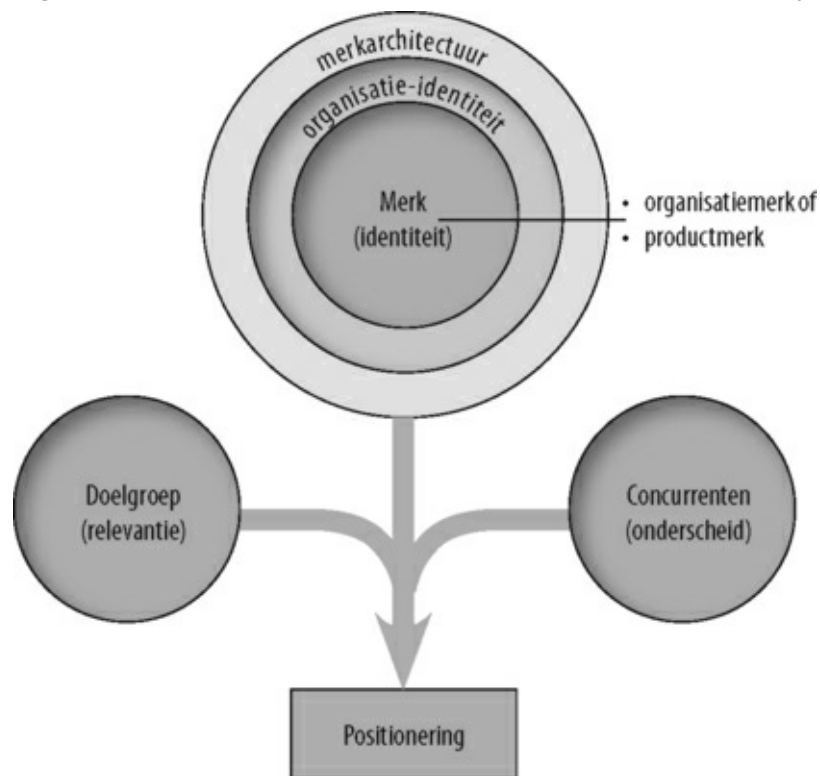


[23](#). Punt van kritiek hier is dat bij berekenen van financiële merkwaarden men gewoonlijk uitgaat van de cashflow die een merk genereert (ebitda) en niet van de aan een merk te relateren winst (ebit of hier ebita) (de 'd' in ebitda staat voor 'depreciation'; afschrijving op goederen). Aangezien cashflow een veel beter inzicht geeft in de 'earning power' van een merk en winst tot op zekere hoogte 'manipuleerbaar' is ('winst is een mening en cashflow is een feit'), is het jammer dat dit onderzoek niet aansluit bij de criteria die voor financiële merkwaardering in acht worden genomen.

### 3 Merkarchitectuur (stap 2)

In hoofdstuk 2 is een model gepresenteerd aan de hand waarvan je de organisatie-identiteit in kaart kunt brengen. Naast de organisatie-identiteit moet je ook weten welke andere merken de desbetreffende organisatie voert. Als een onderneming bijvoorbeeld twee merken in dezelfde markt voert, dan moet de positionering van deze merken op elkaar zijn afgestemd. Bij dit soort vraagstukken begeef je je op het terrein van de *merkarchitectuur*, een onderwerp dat net als de organisatie-identiteit deel uitmaakt van de interne analyse van een positioneringsvraagstuk. In figuur 3.1 is de merkarchitectuur weergegeven als de buitenste schil van de bol ‘te positioneren merk’ in het MDC-model.

**Figuur 3.1** Merkarchitectuur als onderdeel van de interne analyse van positioneren



Bij merkarchitectuur zijn drie vragen relevant, die we introduceren in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2, 3.3 en 3.4 gaan we op elk van deze vragen in. In paragraaf 3.5 sluiten we dit hoofdstuk af met een aantal algemene conclusies.

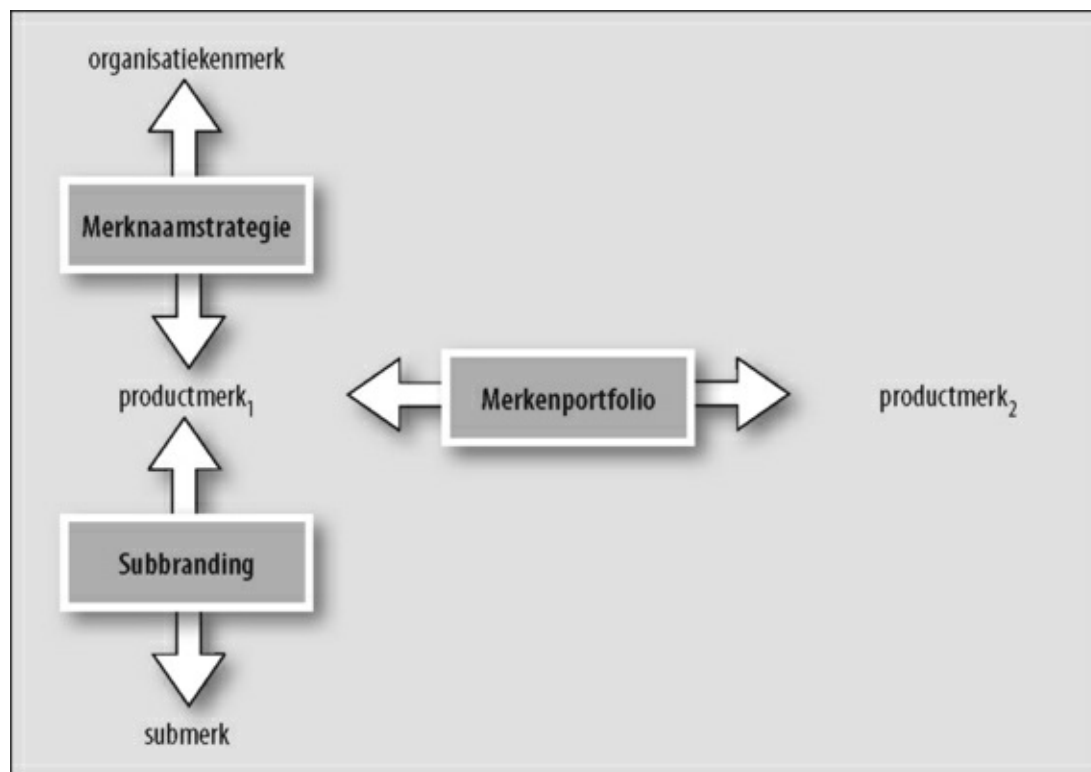
#### 3.1 Drie onderwerpen van merkarchitectuur

Merkarchitectuur is een verzamelterm voor drie onderwerpen die je het best kunt beschrijven aan de hand van de volgende begrippen:

- **Merknaamstrategie:** heeft een onderneming in haar merknaambeleid gekozen voor het gebruik van de naam van haar organisatiemerk of betreedt zij de markt met productmerken?
- **Merkenportfolio:** als een onderneming ervoor heeft gekozen om met productmerken de markt te betreden, hoe zijn deze dan op elkaar afgestemd? Het begrip merkenportfolio verwijst naar de verzameling van merken die een bepaalde aanbieder in een bepaalde productcategorie op de markt brengt.

- Subbranding: worden op productmerken ook submerken gevoerd? Een voorbeeld van een submerk is Vital (Nivea Vital).

**Figuur 3.2 Schematische voorstelling van de drie onderwerpen van merkarchitectuur**



In figuur 3.2 zijn de drie onderwerpen van merkarchitectuur schematisch weergegeven. Merksnaamstrategie heeft betrekking op de vraag of een onderneming kiest voor het gebruik van de naam van haar organisatie of de naam (namen) van een of meerdere productmerken. Merkenportfolio heeft betrekking op het afstemmen van productmerken onderling. Subbranding verwijst naar de afstemming tussen een productmerk en submerken.

### 3.2 Merksnaamstrategie

Een organisatie kan ervoor kiezen de naam van haar organisatie als merk in te zetten of ervoor kiezen de markt met een of meerdere productmerken te betreden. Gebruikt een organisatie haar organisatienaam als merk, dan is deze naam meestal afgeleid van de handelsnaam zoals die officieel in het handelsregister voorkomt. Zo staat Philips in het handelsregister geregistreerd als ‘Koninklijke Philips Electronics NV’. Maar als we het hier hebben over de naam van het organisatiekenmerk dan bedoelen we eigenlijk de naam zoals die in de markt wordt gebedzigd (hier: Philips). Een organisatie die ervoor kiest om alleen onder de naam van haar organisatiekenmerk de markt te betreden, gebruikt in feite één merksnaam. Complexe organisaties - veelal ontstaan door fusies - kunnen meerdere organisatiekenmerken ‘in huis hebben’ (denk aan Achmea en Eureko; twee organisatiekenamen van hetzelfde concern). Voor het gemak gaan we er in dit hoofdstuk van uit dat een organisatie één organisatiekenmerk heeft.

Wat betreft de merksnaamstrategie zijn bij het positioneren twee vragen relevant:

1. Voert een organisatie de naam van het organisatiekenmerk in de markt, of voert zij de namen van productmerken?

2. Als een organisatie productmerken voert, gebruikt zij dan daarnaast ook de naam van haar organisatiemerk? Bijvoorbeeld, Nestlé vermeldt op veel van haar productmerken heel duidelijk het organisatiemerk Nestlé. Naar deze vraag verwijzen we als de ‘endorsement-vraag’. We brengen hierbij in herinnering dat een product een waar of dienst kan zijn; dit betekent dat bijvoorbeeld Centraal Beheer een productmerk is dat geëndosseerd wordt door het organisatiemerk Achmea.

De keuze die een organisatie bij beide vragen maakt, heeft implicaties voor het te positioneren merk.

### ***Organisatiemerk of productmerk?***

Bij de oprichting van een organisatie moet een naam worden gekozen waaronder die organisatie gaat werken. Een organisatie heeft dus altijd een organisatienaam. Bij de meeste organisaties dient de vraag zich al snel aan of de producten van die organisatie een eigen naam moeten krijgen of niet. Er zijn verschillende redenen te noemen waarom een organisatie productmerken zou moeten voeren. De meest voor de hand liggende reden om met productmerken te werken, is dat het aanbod gemakkelijker is af te stemmen op de wensen en behoeften van verschillende doelgroepen. Je kunt dan verschillende productmerken introduceren die elk op andere doelgroepen en op andere wensen en behoeften inspelen. Als een organisatie alleen met haar organisatiemerk werkt, is dat lastiger, temeer als je je realiseert dat een merk voor één strak omlijnde propositie (belofte) moet staan. Het audiovisuele designmerk Bang & Olufsen kan met haar exclusieve propositie bijvoorbeeld moeilijk producten introduceren voor een doelgroep die zich laat leiden door een lage prijs. Met (verschillende) productmerken kan een organisatie haar aanbod dus beter op de markt afstemmen dan met één organisatiemerk. Een andere reden die pleit voor het gebruik van productmerken is het voorkomen van negatieve *image spillover*. Onderzoek heeft aangetoond dat de kans op negatieve image spillover tussen producten groter is als zij onder één naam worden gevoerd in plaats van verschillende, niet-gerelateerde merknamen.<sup>1</sup> Nutricia veranderde bijvoorbeeld in 1998 haar organisatienaam naar Numico om meer afstand van het productmerk Nutricia te nemen. Eerder had Nutricia namelijk gemerkt dat negatieve publiciteit rond haar producten ook een negatief effect had op het organisatiemerk.

Er zijn ook redenen te bedenken om met het organisatiemerk te werken in plaats van met productmerken. De eerste reden heeft te maken met overzicht en duidelijkheid jegens financiële beleggers. Als een organisatiemerk actief wordt ingezet richting financiële beleggers, kan het voor hen lastig zijn als de organisatie ook productmerken gebruikt. Aan dit probleem kan een organisatie tegemoetkomen door de organisatienaam als *endorser* op productmerken te gebruiken. Een tweede en zeker niet het minst belangrijke criterium, is het managen van complexiteit binnen de onderneming. Het werken met één naam (het organisatiemerk) schept intern de meeste duidelijkheid, waardoor de kans op een eenduidige externe boodschap het grootst is. Het gebruik van meerdere productmerken naast een organisatiemerk kan intern tot verwarring leiden, waardoor niet iedereen altijd precies weet welke boodschap aan welk merk gekoppeld moet worden. Een derde reden is de toenemende druk van overheden, beleggers en klanten op organisaties voor het afleggen van verantwoording. Openheid naar de maatschappij wordt eenvoudiger als een organisatie over het totaal praat en als dit op een gecoördineerde wijze plaatsvindt.<sup>2</sup>

Ten slotte moeten we ten aanzien van de vraag of een organisatie alleen haar organisatiemerk of productmerken moet gebruiken, opmerken dat interne gevoelens soms sterker het antwoord op deze vraag bepalen dan wat de klant ervan vindt. Philips besloot bijvoorbeeld begin 2006 de naam van het productmerk Philishave op scheerapparaten te vervangen door de naam van het organisatiemerk Philips. Aan deze beslissing was een ruim vijf jaar durende interne discussie voorafgegaan, die vooral te maken had met het feit dat de Philishave-divisie een (intern) paradepaardje van Philips was. Voor de consument lag deze naamswijziging veel minder gevoelig.

### ***Azië versus Europa en Amerika***

De keuze om met het organisatiemerk te werken, is ook sterk cultureel bepaald. Veel Aziatische bedrijven voeren deze strategie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat Aziatische bedrijven in de negentiende en twintigste eeuw sterk afhankelijk waren van politieke machthebbers. Families die een 'license to operate' van de regering hadden, konden vaak grote imperia opbouwen waarin van alles geproduceerd werd. Japanse voorbeelden zijn Hitachi, Sony, Toyota en Yamaha. Yamaha is een bedrijf dat haar ondernemingsnaam gebruikt voor zowel motoren, audiovisuele apparatuur als piano's. Ook in Zuid-Korea vind je voorbeelden van bedrijven die overwegend met hun organisatiemerk werken, bijvoorbeeld LG en Samsung. Aziatische bedrijven hebben echter gemerkt dat zij onder die ene naam vaak moeilijk verschillende producten kunnen verkopen.<sup>3</sup> Naast de naam van het ondernemingsmerk zijn zij dan ook steeds meer namen van productmerken gaan gebruiken (Yamaha WaveRunner voor waterscooters) en/of submerken (Yamaha WaveRunner FX Cruiser). Ook Sony gebruikt productmerken en/of submerken, zoals Aibo, Bravia, Camcorder, Cybershot, PlayStation, Vaio en Walkman.

In Europa en Amerika zien we beide typen bedrijven; zij die voornamelijk met hun organisatiemerk werken (Philips, McDonald's, Nike) en zij die verschillende productmerken voeren (Bolton Group, Reckitt Benckiser, General Motors, Unilever, Volkswagen Groep). Bij laatstgenoemden blijft het gebruik van de organisatiennaam meestal beperkt tot een kleine vermelding ergens achterop de verpakking of in de kleine lettertjes van een gebruiksaanwijzing (een 'legal sender'). Klassieke voorbeelden zijn bedrijven als Procter & Gamble, met productmerken als Always, Dreet, Head & Shoulders en Pringles, en Unilever, met onder andere Andrélon, Blue Band, Dove en Unox. Genoemde bedrijven gebruiken hun organisatiemerk vaak niet wervend, alhoewel de naam van Unilever steeds vaker terug te zien is op verpakkingen en in reclames.

### ***Corporate endorsement***

De tweede vraag van deze paragraaf luidt of een organisatie die voor productmerken kiest, daarnaast ook de naam van haar organisatiemerk moet vermelden. Het gaat hier om het gebruik van de 'corporate endorsement', het zichtbaar vermelden van de naam van het organisatiemerk naast de naam van het productmerk. In de financiële sector wordt deze strategie gebruikt bij MoneYou (van ABN AMRO) en Yunique (van Robeco). Daarentegen koos Rabobank ervoor haar naam bij het voormalige productmerk Bizner niet actief in te zetten.

Er zijn drie redenen te noemen waarom een onderneming naast namen van productmerken de naam van haar organisatiemerk zou moeten inzetten. De eerste reden is dat richting klanten een organisatiemerk een productmerk een steuntje in de rug kan geven. Dit is met name het geval als het organisatiemerk meer toegevoegde waarde heeft dan het productmerk. Voorbeelden zijn Kylian en

Lingen's Blond, twee biermerken die worden geëndosseerd met het organisatiemerk Heineken Brouwerijen. Desgewenst kan een endorsement tijdelijk worden gebruikt; binnen Unilever spreekt men dan ook wel over de 'startmotorfunctie' van de endorsement. Zo is het productmerk Yofresh ooit geïntroduceerd met de endorsement van Calvé. Maar toen men van mening was dat het merk Yofresh voldoende meerwaarde had ontwikkeld, werd de endorsement van Calvé van de verpakking verwijderd.<sup>4</sup> Een tweede reden om een organisatiemerk duidelijk zichtbaar op de verpakking te vermelden, is dat het bedrijf zo (potentiële) investeerders kan laten zien welke productmerken allemaal tot het concern behoren. Mogelijk is dat de reden waarom Nestlé haar naam op zo veel verpakkingen zet. Een rondgang door een Franse supermarkt maakt immers al snel duidelijk dat Nestlé een speler van formaat is. Een derde reden heeft te maken met het feit dat een onderneming haar eigen medewerkers duidelijk wil maken welke merken tot de eigen portfolio behoren. In mei 2004 maakte Unilever bij de introductie van haar nieuwe organisatielogo bekend dat deze achterop alle verpakkingen geplaatst zou worden (zie kader [3.1](#)). Volgens topman Anthony Burgmans was de reden hiervoor dat binnen Unilever medewerkers meer bekend moesten raken met de portfolio van productmerken van het concern. Het uiteindelijke doel van deze operatie was de interne cultuur binnen Unilever te versterken.

### 3.1 De vitaliteitsmissie van Unilever

Met het oog op de toekomst lanceerde Unilever in 2004 een nieuwe missie: 'Unilever voegt vitaliteit toe aan het leven. Wij voorzien in de dagelijkse behoefte aan voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen'. Deze missie stelt de vitaliteit van mensen centraal en wordt de 'vitaliteitsmissie' genoemd. Tegelijkertijd introduceerde Unilever een nieuw organisatielogo dat deze missie moet ondersteunen. Dit beeldmerk bestaat uit 25 symbolen die ieder een ander aspect van het bedrijf vertegenwoordigen:

- Zon: onze belangrijkste natuurlijke energiebron. Het begin van alle leven, het ultieme symbool van vitaliteit. De zon staat voor Port Sunlight, de bakermat van Lever Brothers en ook voor een aantal van Unilevers merken. Zo gebruiken Becel en Omo de stralen van de zon om hun sterke punten voor het voetlicht te brengen.
- DNA: de dubbele helix, de genetische blauwdruk van alle leven en een symbool voor de biowetenschappen; de sleutel tot een gezond leven. Zoals de zon de grootste bouwsteen is van het leven, is DNA de kleinste.
- Bij: staat voor schepping, bestuiving, hard werken en biodiversiteit; bijen symboliseren zowel uitdagingen als kansen op milieugebied.
- Hand: symbool van gevoeligheid, zorg en behoefte; staat zowel voor huid als voor aanraking.
- Bloem: vertegenwoordigt geur; in combinatie met de hand staat bloem voor vochtinbrengende verzorgingsmiddelen en crèmes.
- Haar: symbool van schoonheid en er goed uitzien; staat in combinatie met de bloem voor reinheid en geur en samen met de hand voor zachtheid.
- Palmboom: een gekoesterde hulpbron. Levert behalve palmolie veel vruchten, zoals kokosnoten, bananen en dadels. Symboliseert ook het paradijs.
- Sauzen of spreads: staat voor mixen of roeren; en verwijst ook naar het toevoegen van smaak.
- Lepel: symbool voor voeding, proeven en koken.
- Kom: een kom heerlijk geurend eten. Kan ook staan voor een kant-en-klare maaltijd, warme drank of soep.
- Kruiden en specerijen: staat voor smaakmakers en verse ingrediënten.
- Vissen: staat voor voedsel, zee en zoetwater.
- Schittering: schoon, gezond en bruisend van energie.
- Vogel: symbool van vrijheid; staat voor ontspanning na het dagelijkse werk en voor meer uit het leven halen.
- Hergebruik: onderdeel van Unilevers inspanningen op het gebied van duurzaamheid.
- Lippen: staat voor schoonheid, er goed uitzien en smaak.
- IJs: een traktatie, plezier en genieten.
- Thee: een plant of het extract van een plant, zoals thee; ook een symbool van groei en van landbouw.



- Deeltjes: verwijst naar wetenschap, ‘luchtbelletjesgebruik’.
- Diepvries: het plantje symboliseert versheid, de sneeuwvlok staat voor bevriezen.
- Golf: symboliseert reinheid, frisheid en energie, zowel voor lichaamsverzorging als, in combinatie met de kleding, voor de was.
- Druppels: verwijst naar schoon water en zuiverheid.
- Potje: staat voor verpakken - een potje crème gekoppeld aan persoonlijke verzorging.
- Kleding: staat voor een frisse was en er goed uitzien.
- Hart: symbool van liefde, zorg en gezondheid.



### ***Merknaamstrategie en positionering***

De vraag die voor deze paragraaf rest, is wat de gevolgen van de keuze bij een merknaamstrategie zijn voor het positioneren van het merk in kwestie. Als een organisatie alleen haar organisatiemerk gebruikt, is het moeilijk een positionering te kiezen die ‘spot on’ is (i.e. heel concreet). Veel banken hebben daar last van. Als een bank particulieren en bedrijven als klant heeft, zich naast bankieren bezighoudt met verzekeren en naast sparen met beleggen en/of vastgoed, dan kan deze bank eigenlijk alleen maar een heel abstracte positionering kiezen. Dat is niet alleen nadelig omdat de bank dan bepaalde producten minder scherp kan positioneren, maar ook omdat men bepaalde doelgroepen dan minder gericht kan aanspreken. Het gevaar hiervan is dat een organisatiemerk voor veel mensen te abstract en nietszeggend blijft. Daarentegen heeft het inzetten van een organisatiemerk als voordeel dat dit een sterke mate van vertrouwen kan uitstralen (mits de naam bekend is en een zekere grootte uitstraalt).<sup>5</sup>

Als een organisatie kiest voor het inzetten van productmerken, dan kan zij veel scherper inspelen op bepaalde wensen en behoeften. Bovendien kan zij zich dan richten op bepaalde doelgroepen. Een nadeel is dat indien het merk niet erg bekend is, consumenten kunnen twifelen om het product aan te schaffen omdat ze het niet geheel vertrouwen (‘onbekend maakt onbemind’). Deze tekortkoming kun je verhelpen door naast de naam van het productmerk de naam van het organisatiemerk als endorser op te voeren. Dit betekent dat als naast een productmerk de organisatienaam wordt gebruikt, beide merken elk hun eigen propositie kunnen claimen (en de positionering dus aan scherpte kan winnen). Het productmerk moet dan duidelijk maken op welke concrete behoefte het inspeelt en het organisatiemerk kan dan bijvoorbeeld associaties claimen die horen bij het maatschappelijk verantwoord gedrag van de onderneming. Zo positioneert Rockwool haar productmerken (bijvoorbeeld Taurox) op een redelijk instrumentele wijze door productvoordelen te benadrukken. Het organisatiemerk probeert men daarentegen wat meer een emotionele lading mee te geven, omdat men

weet dat bij 'decisionmaking units' zowel rationele als emotionele argumenten een rol kunnen spelen. Associaties voor een organisatiemerk kunnen betrekking hebben op de maatschappelijk verantwoorde rol van het bedrijf, de expertise die het bedrijf in de desbetreffende productklasse(n) bezit en/of emotionele aankoopargumenten (dit laatste met name indien de aankoopmotivatie van de productkenmerken vooral rationeel of functioneel van aard zijn, zoals we hierboven illustreerden met Taurox en Rockwool).

### 3.3 Merkenportfolio

In deze paragraaf laten we het organisatiemerk even voor wat het is en richten we ons op het gebruik van productmerken. De vraag die in deze paragraaf feitelijk centraal staat, is of je de markt moet 'bestieren' met één of met meerdere productmerken en wat daarvan de consequenties zijn voor positioneren. Uit onderzoeken is gebleken dat veel merkenportfolio's bij bedrijven tot stand zijn gekomen door fusies, overnames en antikartelwetgeving (zie kader [3.2](#)).<sup>6</sup> Met andere woorden, merkenportfolio's zijn veelal historisch bepaald en dus lang niet altijd volgens een rationeel, bedrijfsmatig proces tot stand gekomen. Eind jaren negentig besloten veel bedrijven hun merkenportfolio te rationaliseren; niet zelden omdat 20% van de merken goed was voor 80% van de omzet en de kosten voor het bouwen van sterke merken door de versnippering van de media enorm waren toegenomen (zie de in paragraaf [1.1](#) beschreven media-explosie).

#### 3.2 ING: op- en afbouw van een merkenportfolio<sup>7</sup>



ING (Internationale Nederlanden Groep) is voortgekomen uit een fusie tussen verzekeraar Nationale Nederlanden en NMB Postbank Groep in 1991. De fusie werd mogelijk doordat in 1990 wettelijke beperkingen vervielen voor het fuseren van verzekeraars en banken. In de twee decennia na de fusie is ING uitgegroeid van een Nederlands bedrijf met enkele buitenlandse activiteiten tot een multinational met Nederland als thuisbasis. De groei van de merkenportfolio werd gerealiseerd door nieuwe submerken (zoals ING Direct) maar ook door overnames als Barings Bank (1995), de Belgische Bank Brussels Lambert en de Amerikaanse bedrijven Equitable of Iowa, Relia Star, Aetna Financial Services en Furman Selz, alsook een Poolse bank en een Indiase levensverzekeringsmaatschappij. In 2008 is ING in de problemen gekomen door de gevolgen van de kredietcrisis, wat ertoe heeft geleid dat de Nederlandse overheid ING tweemaal te hulp is geschoten met een miljardenkrediet. Als gevolg van deze steun werd ING in 2009 door de Europese Commissie verplicht dochtermerk WestlandUtrecht Bank te verzelfstandigen en op termijn te verkopen als onderdeel van een herstructureringsplan. Eind 2010 maakte ING bekend haar bank- en verzekeringsactiviteiten te splitsen. De verkoop van de verzekerings- en vermogensbeheeractiviteiten moeten € 5 miljard opleveren voor het afbetalen van de staatsschuld. Het merk Nationale Nederlanden zal hiermee op termijn uit de merkenportfolio van ING verdwijnen. De naam ING blijft aan de bank verbonden.

In deze paragraaf staan we eerst stil bij de vraag welke criteria je kunt gebruiken om tot een evenwichtige opbouw van een merkenportfolio te komen. Daarna besteden we aandacht aan het opkomend belang van de prijsdimensie bij merkenportfolio's. Ten slotte richten we ons op de consequenties van een en ander op positionering.

#### *Criteria*

Om tot een evenwichtige opbouw van een merkenportfolio te komen, zijn drie criteria relevant. Om

het besluitvormingsproces zuiver te houden, bespreken we deze criteria in de hieronder genoemde volgorde:

- Inhoudelijk: verschillen producten op een dusdanige manier van elkaar dat zij om inhoudelijke redenen beter niet in één merk ondergebracht kunnen worden?
- Financieel: is de financiële exploitatiebasis van een productcombinatie groot genoeg om het als apart merk te exploiteren?
- Strategisch: vragen toekomstige marktontwikkelingen en verwacht gedrag van concurrenten om een investering in meerdere merken?

We zullen het besluitvormingsproces rond de vraag van een of meerdere productmerken illustreren aan de hand van een concrete case, namelijk die van Mona en Vifit. Bovengenoemde criteria zijn daadwerkelijk gebruikt in de besluitvorming om Vifit als apart merk naast Mona te positioneren (zie kader [3.3](#)).

Indien onder één merk duidelijke propositieverschillen tussen producten bestaan, dient de vraag zich aan of een deel van de producten uit het merk ‘gesneden’ moet worden (een ‘carve out’ operatie). Bij dit inhoudelijke criterium nemen we twee vragen in ogenschouw:

### **3.3 De ‘carve out’ van Vifit uit het Mona-merk**

In 1998 begon de discussie over het merk Vifit. Onder het merk Mona werden destijds twee typen producten gevoerd: toetjes (desserts) en zuivelproducten die zich in zekere mate op een gezondheidsclaim baseerden. Met toetjes speelde men in op ‘ongecompliseerd genieten’ (*indulgence*), wat tot uitdrukking kwam in de pay-off ‘Mona. De Zuivelste Verwenner’. In een periode van vier jaar had Mona drie submerken met een gezondheidsclaim geïntroduceerd:

- Mona Vifit (1994) met de claim op de verpakking: ‘zuivert het lichaam en verhoogt de weerstand’;
- Mona Fysiq (1996): ‘draagt bij tot een verantwoord cholesterolgehalte’;
- Mona Optimel (1998): ‘geen suiker toegevoegd, 0% vet, rijk aan vitamine B, C en calcium’.

Van belang is te realiseren dat de hierboven genoemde submerken destijds geen hoofdmerken waren. De verpakkingen maakten duidelijk dat Mona het hoofdmerk was en ook de reclames voor deze submerken maakten deel uit van de Mona-campagne ‘Mijn man werkt bij Mona’ waarin Maeve van der Steen de hoofdrol speelde. Inhoudelijk gezien botsten deze submerken echter met de propositie van de toetjes. Waar bij toetjes de nadruk lag op een positieve aankoopmotivatie (‘all you can eat’), lag bij de drie submerken het accent op een licht negatieve aankoopmotivatie (weerstand verhogend, cholesterol beheersend en goed voor de lijn). Uit onderzoek kwam naar voren dat het merk Mona onvoldoende in staat was voor haar toetjes de associatie ‘lekker’ te claimen en dat de drie submerken ook niet optimaal hun eigen propositie konden claimen. Het merk Mona was in feite ‘stuck in the middle’, simpelweg omdat er een te groot propositieverschil bestond tussen de toetjes enerzijds en de producten van Vifit, Fysiq en Optimel anderzijds.



1. Bestaan er propositieverschillen tussen de producten van één merk? Voorbeelden van propositieverschillen zijn hieronder beschreven.
2. Is de productafstand tussen beide producten klein of groot? Onderzoek heeft aangetoond dat propositieverschillen alleen afbreuk aan een merk doen als de waargenomen productafstand bij consumenten klein is. Ook dit criterium lichten we hieronder toe.<sup>8</sup>

### ***Voorbeelden van propositieverschillen***

Er zijn een aantal situaties te noemen waarbij op voorhand duidelijk is dat producten perceptueel niet bij elkaar passen:

- Verschillen in gepercipieerde ‘corporate ability’:<sup>9</sup> klanten vinden (vaak onbewust) bepaalde ondernemingsvaardigheden wel of niet bij elkaar passen. Bijvoorbeeld: is het geloofwaardig dat als Philips bekendstaat als gloeilampenfabriek, zij ook complexe producten zoals computer-chips kan maken? (NB: Philips heeft daarom bewust de associatie van ‘gloeilampenfabriek’ van zich afgeschud).
- Verschillende aankoopmotivaties tussen producten (negatieve versus positieve aankoopmotivaties).<sup>10</sup> Bijvoorbeeld: Zwitserleven verkoopt pensioenen door in te spelen op een positieve aankoopmotivatie (‘Het Zwitserleven Gevoel’). Daardoor is het bedrijf niet goed in staat schadeverzekeringen te verkopen, omdat deze per definitie appelleren aan een negatieve aankoopmotivatie.
- Sterk uiteenlopende prijsproposities: merken die zich niet richten op één coherente prijspropositie kunnen geen sterk merk ontwikkelen. C&A verkocht bijvoorbeeld jarenlang naast relatief goedkope kleding ook dure, exclusieve merkkleding (een strategie die dus niet werkte). Renault introduceerde vanwege de vereiste coherentie in de prijspropositie een zeer goedkoop geprijsd automerk in West-Europa onder een andere naam dan Renault, namelijk Dacia (oorspronkelijk een Roemeens automerk). Ook T-Mobile introduceerde daarom in 2008 een tweede merk: telecommerk Ben werd toen geherintroduceerd als ‘price fighter’ voor T-Mobile.
- Verschillende gevoeligheden voor commercialiteit. Het Keurmerkinstituut verstrekt

keurmerken aan bedrijven en producten. Als dit instituut gevraagd zou worden bedrijven vooraf advies te geven over wat zij moeten doen om een keurmerk te krijgen, zou de onafhankelijkheid van dit instituut gevaar kunnen oplopen. Omdat het verstrekken van keurmerken een non-commerciële uitstraling heeft - en het geven van advies niet - passen beide activiteiten niet onder één merk.

- Verschillen tussen doelgroepen: een merk dat zich heel sterk richt op een jonge doelgroep zal met moeite ook een oudere doelgroep kunnen aanspreken. Nivea restte niets anders dan voor haar anti-agingcrème een submerk te introduceren (Nivea Vital). Mogelijk is dit ook een verklaring waarom in Nederland de Nivea-babylijn niet van de grond is gekomen.

### ***Productafstand: klein of groot?***

Sommige merken zijn relatief breed en andere relatief smal. Er is sprake van een breed merk als onder dit merk veel verschillende producten worden gevoerd (zoals Virgin). Een smal merk is een merk waaronder slechts een of enkele producten worden gevoerd (bijvoorbeeld Heineken). De vraag of je producten met een propositieverschil uit een merk moet snijden, hangt niet alleen van dat propositieverschil af, maar ook van de vraag of de productafstand met het kernproduct van het merk klein of groot is. We lichten dit toe aan de hand van het merk Harley-Davidson (zie kader [3.4](#)).

#### **3.4 Harley-Davidson**

Onder het merk Harley-Davidson worden naast motoren onder andere sigaretten, bier, aftershave, crayons, amandelnoten en koffie verkocht. Het merkimago van Harley-Davidson is te omschrijven als ‘mannelijk’ en ‘stoer’. Redenerend vanuit dit associatiepatroon kan een relatief goedkope aftershavelijn voor mannen onder dezelfde naam intuïtief afbreuk doen aan het merkimago van Harley-Davidson. Maar onderzoek laat zien dat extensies die in een totaal andere productklasse vallen dan die voor het merk meest stereotiepe product, nauwelijks effect hebben op de verwatering van het merkbeeld. Het meest stereotiepe product van het merk Harley-Davidson is motoren (je noemt dit het ‘flagship product’ van het merk). Volgens deze onderzoeksbevindingen zal Harley-Davidson-aftershave dus niet of nauwelijks invloed hebben op het merkbeeld van Harley-Davidson voor motoren, simpelweg omdat consumenten heel goed inzien dat aftershave niks met motoren te maken heeft.

Producten met een propositieverschil die in dezelfde productklasse als het flagship product vallen, kunnen wel het merkbeeld rond een flagship product aantasten. Indien onder het merk Harley-Davidson bijvoorbeeld scooters worden geïntroduceerd, waarbij in advertenties netgeklede Italiaanse dandy's figureren, dan zal dit in sterke mate het merkbeeld van Harley-Davidson verwateren.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat een product met een groot propositieverschil alleen schade aan een merk kan toebrengen als het producttechnisch heel dicht tegen het flagship product van dat merk aanligt. In de Mona-case is Vifit vergelijkbaar met de Harley-Davidson scooter; een product dat perceptueel redelijk dicht tegen het flagship product aanligt (bij Mona zijn dit toetjes en bij Harley-Davidson motoren), maar wel op een essentieel andere aankoopmotivatie en/of doelgroep inspeelt.

**Tabel 3.1 Het mogelijk verwateringgevaar van andersoortige producten op het flagship product**<sup>[11](#)</sup>

# Productafstand t.o.v. 'flagship product'

		Productafstand t.o.v. 'flagship product'	
		klein	groot
Propositie- verschil met 'flagship product'	klein	geen gevaar	geen gevaar
	groot	groot gevaar	geen gevaar

Als onder één merk verschillende producten worden gevoerd met een groot propositieverschil en de productafstand tussen deze producten is relatief klein, moet je serieus overwegen de producten die afwijken van het 'flagship product' uit het merk te snijden en als apart merk in de markt neer te zetten. De vraag die je na deze inhoudelijke kwestie moet beantwoorden, is of dit nieuwe merk financieel levensvatbaar is.

Op grond van ervaringsgegevens kun je vaststellen wat het kost om een nieuw merk te introduceren en te onderhouden. In Nederland bedragen de kosten om een merk in de consumentenmarkt te voeren naar schatting minimaal zo'n € 3 miljoen per jaar. De hoogte voor dit bedrag wordt voor het overgrote deel bepaald door media-investeringen zoals rtv-reclame. Voor twee merken is dat het dubbele en voor drie merken het drievoudige. Op grond van financiële cijfers kan een aanbieder beslissen bepaalde producten toch onder één merk te blijven voeren, simpelweg omdat het bedrijf over onvoldoende financiële middelen beschikt om meerdere merken te exploiteren. Het mag duidelijk zijn dat deze beslissing verstrekkende gevolgen heeft voor de positionering van een merkproduct. Indien je onder één merk noodgedwongen meerdere, onderling verschillende producten voert, ben je bij positionering aangewezen op een algemene, veelal nietszeggende claim. Indien je deze producten daarentegen onder aparte merken kunt voeren, kun je veel gemakkelijker een scherpe positionering kiezen.

Ten slotte is de besluitvorming om van één naar meerdere merken te gaan strategisch van aard. Op grond van financiële haalbaarheid kun je beslissen dat het niet verantwoord is een tweede merk te introduceren, maar op grond van strategische overwegingen en toekomstverwachtingen toch besluiten een tweede merk in te voeren. Bij Mona had men in 1998 de visie dat de markt voor zuivelproducten à la Vifit (prebiotische voeding) alleen nog maar zou groeien en dat waarschijnlijk ook de concurrentie daarop zou inspringen. Zo werd in Nederland al in 1994 het merk Yakult geïntroduceerd en volgde later Actimel van Danone. Mede op grond van concurrentiële motieven besloot men bij Mona uiteindelijk om door middel van een separaat merk (Vifit) in een markt te investeren.

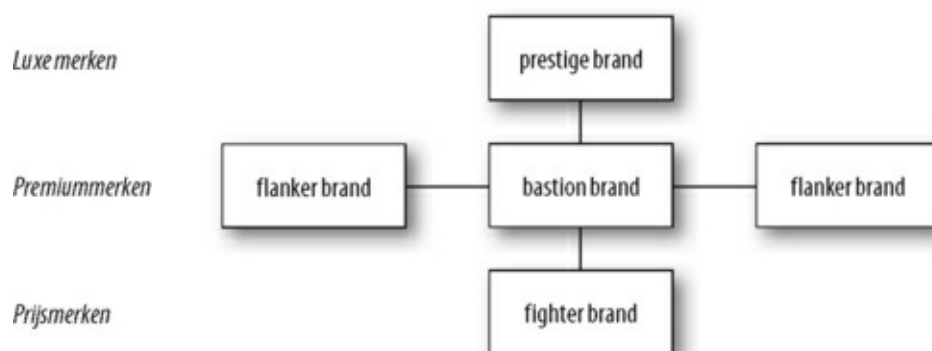
Voor Mona was het destijds lastig om met een tweede merk te komen; de trend bij de meeste bedrijven was juist van meer naar minder merken. In 2001 is Vifit uiteindelijk toch als apart merk geïntroduceerd. Daarna was het gemakkelijker om de scherpste in de positionering van Mona waar te kunnen maken, namelijk toetjes die inspelen op 'indulgence' (zelfverwenning). Illustratief daarvoor is het in 2005 geïntroduceerde submerk van Mona; Boordevol. Ook Vifit kon na de afsplitsing zich eenduidiger in de markt profileren; later is zelfs nog Optimel als derde merk in de markt gezet. Door deze separatie van merken (van één merk met submerken naar drie aparte merken) en de daarbij horende scherpere positioneringen, wist Campina de totale productomzet van deze productgroep te verdrievoudigen.



## Het toegenomen belang van de prijsdimensie

De laatste jaren hebben een aantal accentverschuivingen plaatsgevonden bij het inrichten van merkenportfolio's die gevolgen hebben voor het positioneren van merken. We lichten dit toe aan de hand van het Brand-Portfolio Model - BPM (zie figuur 3.3).

Figuur 3.3 Het Brand-Portfolio Model<sup>12</sup>



Vroeger werd regelmatig de segmentatiegedachte van Unilever aangehaald als een schoolvoorbeeld voor merkenportfolio's. In de margarinemarkt exploiteerde deze onderneming vele merken margarine en bakvetten<sup>13</sup> die elk zorgvuldig op een specifiek consumentensegment waren afgestemd. Voor elk te onderscheiden segment in een markt werd waar mogelijk een apart merk gevoerd. In die tijd lag bij het inrichten van een merkenportfolio de nadruk op 'premium brands'; merken die door middel van reclame werden geladen met emotionele dan wel rationele verkoopargumenten en daardoor een meerprijs in de markt wisten te rechtvaardigen (een 'premium price', een meerprijs ten opzichte van B-merken). De grotere ondernemingen exploiteerden veelal meerdere premium brands in een en dezelfde markt. Elk merk speelde daarbij in op verschillende wensen en behoeften, waarbij het meest rendabele merk van een onderneming (het 'bastion brand') zo goed mogelijk door andere merken van die onderneming werd afgeschermd tegen concurrerende merken. In termen van het Brand-Portfolio Model (BPM) kun je concluderen dat de concurrentie destijds vooral plaatsvond op het niveau van de premium brands en daarmee op de *horizontale* dimensie van het BPM.

Dit wil overigens niet zeggen dat er geen prijsvechters waren; bekende, goedkopere merken bij Unilever waren bijvoorbeeld destijds al Zeeuws Meisje en Sunil.

Eind jaren negentig is het accent bij merkenportfolio's verschoven van de horizontale naar de *verticale* dimensie, ofwel de prijsdimensie in het BPM. Diverse oorzaken liggen hieraan ten grondslag. Allereerst het gegeven dat het budget voor het introduceren en onderhouden van merken explosief is gestegen als gevolg van de in hoofdstuk 1 beschreven mediaexplosie. Hierdoor was het niet langer financieel-economisch verantwoord om premium brands op niches te richten. Bij de reductie van het

aantal merken in de Unilever-portfolio van 1.600 naar 400 werd als een van de criteria de vraag gehanteerd of een merk nog de benodigde mediauitgaven kon opbrengen (zie kader [3.5](#)). Een andere factor die van grote invloed is geweest op de accentverschuiving naar de prijsdimensie is het wegvallen van de binnengrenzen van de Europese Unie. In dit kader zijn twee aspecten van belang: het vrije verkeer van goederen en personen alsmede de ontwikkeling van uniforme standaarden voor producten. Nederlandse aanbieders moeten daardoor steeds vaker concurreren met Europese, niet-Nederlandse aanbieders. Omdat met name Duitse, Franse en Engelse aanbieders over een grotere thuismarkt beschikken dan Nederlandse aanbieders hebben zij een schaalvoordeel ten opzichte van Nederlandse organisaties. In deze concurrentiestrijd speelt prijs een steeds belangrijker rol. Voorbeelden van Duitse binnendringers op de Nederlandse markt zijn onder andere Aldi, Hornbach, Lidl, MediaMarkt en Saturn.

Bij het inrichten van merkenportfolio's is de prijsdimensie dus duidelijk terrein aan het winnen. Zo is BMW in een lagere prijsklasse het merk Mini gaan exploiteren en in een hogere prijsklasse het merk Rolls-Royce. Een ander voorbeeld is KPN. Dit bedrijf exploiteert weliswaar het premiummerk Hi voor een andere doelgroep dan het hoofdmerk KPN, maar richt zich ook op andere prijssegmenten met de merken Telfort en Simyo.

### ***Merkenportfolio's en positionering***

In deze paragraaf is tussen de regels door de vraag al aan de orde gekomen wat de relatie is tussen het inrichten van een merkenportfolio en de positionering van de individuele merken in die portfolio. Je kunt de volgende conclusies trekken:

- Bij het voeren van meerdere merken moeten individuele merken duidelijk op elkaar worden afgestemd (je kunt hier bij positioneren niet volstaan door louter en alleen naar de wensen en behoeften van klanten te kijken).
- Indien een organisatie meerdere merken voert, kunnen de individuele merken 'scherper' gepositioneerd worden, omdat elk merk zich kan richten op specifieke wensen en behoeften en/of doelgroepen.
- Propositieverschillen tussen producten kunnen ertoe leiden dat een merk zich niet duidelijk kan profileren. Dit is met name het geval bij verschillen tussen producten die tot dezelfde productgroep behoren.
- Bij elk merk dient veel meer dan vroeger het prijsniveau scherper te worden afgebakend. Doordat de concurrentie zich met name op de prijsdimensie beweegt, kunnen merken zich niet langer veroorloven te werken met grote verschillen in prijs of waardeverhoudingen. Ter illustratie: hoewel de absolute prijzen van de BMW 1-, BMW 3-, BMW 5- en BMW 7-serie verschillen, zijn al deze modellen ten opzichte van concurrerende merken relatief duur. Wat dit betreft kun je concluderen dat BMW een eenduidig prijsbeleid voert.

### **3.5 Unilever's path to growth**

De meest in het oog springende rationalisatie van een merkenportfolio van de afgelopen jaren was ongetwijfeld die van Unilever. In februari 2000 kondigde het concern de 'path to growth'-strategie aan. Doelstellingen van dit plan waren om door middel van een reductie van het aantal merken (van circa 1.600 naar 400) een groei in verkopen te genereren en de operationele marges op de overgebleven merken te verhogen. In de selectie van merken werden drie criteria gehanteerd: fit met de ondernemingsstrategie, media-exploitatie (heeft een merk voldoende marktaandeel om de benodigde media-uitgaven te kunnen opbrengen?) en portfoliobalans (hoe verhoudt het betreffende merk zich tot andere merken in de

portfolio?). Op basis van deze criteria werden 40 'core global brands' geselecteerd die de paradepaardjes van de nieuwe strategie van Unilever moesten gaan vormen. Daarnaast werden 160 regionale of lokale merken aangewezen die moesten bijdragen aan een verdere groei van de onderneming (de 'local jewels'). Veel van de overige merken kwamen in aanmerking voor een 'delisting'.

Hoewel de path to growth-strategie onvoldoende heeft bijgedragen aan de groei van Unilever als geheel, zijn de volgende positieve resultaten te melden:

- Het aandeel van de leidende mondiale merken was in termen van verkopen toegenomen van 75% in 1999 tot 93% in 2003.
- In 2004 beheerde Unilever twaalf merken - zoals Becel/Flora, Blue Band, Dove, Knorr, Lipton, Lux en Rexona - met individuele verkoopresultaten van meer dan € 1 miljard (in 1999 had het concern nog maar vier van dergelijke merken). In 2007 waren deze twaalf merken verantwoordelijk voor de helft van de omzet van Unilever.

## 3.4 Subbranding

Een derde onderwerp van merkarchitectuur betreft subbranding. Deze strategie verwijst naar het gebruik van submerken naast namen van productmerken. Een voorbeeld hiervan is het submerk Venus, als in Gillette Venus. Submerken kunnen net als productmerken variëren van redelijk beschrijvende tot fictieve namen. Toch zie je dat bij submerken vaker een redelijk beschrijvende naam wordt gekozen dan bij productmerken. Dit komt omdat submerken vooral bedoeld zijn om in één keer duidelijk de propositie van het desbetreffende product duidelijk te maken. Deze propositie betreft dan een unieke producteigenschap of voordeel dat via het submerk gecommuniceerd wordt. Soms heb je bij een submerk te maken met een echte merknaam met onderscheidend vermogen en soms zijn submerken juist heel erg beschrijvend. Nietszeggende typenummers vatten we niet op als submerken.

Aan het gebruik van submerken onder een productmerk zijn diverse voordelen verbonden.<sup>14</sup> Wellicht is het grootste voordeel dat meerdere producten gebruik kunnen maken van de naam en faam van het productmerk. Indien in alle communicatie-uitingen het productmerk duidelijk naar voren komt, profiteren alle submerken van de naamsbekendheid van het productmerk. Een goed voorbeeld hiervan is Coca-Cola met submerken als Cherry, Light en Zero naast het flagship product Coca-Cola regular. Als gevolg hiervan kunnen onder een sterk productmerk relatief gemakkelijk nieuwe productintroductions worden geïntroduceerd. Grolsch introduceerde bijvoorbeeld in 2002 een nieuw merk 'fresh beer' onder een nieuw productmerk, Zinniz. In 2004 werd dit merkproduct door tegenvallende verkoopresultaten uit de markt gehaald. Indien Grolsch dit product had geïntroduceerd als Grolsch fresh beer, dan had het nieuwe merk niet alleen kunnen profiteren van de naam en faam van het hoofdmerk Grolsch, maar had het bij tegenvallende verkoopresultaten met minder gezichtsverlies en tegen lagere kosten weer uit de markt gehaald kunnen worden. De reden dat fresh beer bij Grolsch destijds is weggezet onder een nieuw productmerk had mogelijk te maken met de angst dat het als submerk onder Grolsch het productmerk had kunnen aantasten (omdat fresh beer minder aan masculiene waarden appelleert dan gewone pilsener).

### 3.6 Positionering Coca-Cola Zero

Coca-Cola Zero is in 2007 geïntroduceerd omdat men merkte dat met name mannen zich niet door de propositie van Coca-Cola Light voelen aangesproken. Coca-Cola Zero is bedoeld voor mannen die op zoek zijn naar een uitstekende smaak maar geen suiker in hun cola willen. Coca-Cola wil met de Zero-propositie mannen aanspreken met een onbezorgde levensstijl met alle voordelen van dien, zonder zich neer te leggen bij mogelijke nadelen (een minder

lekkere smaak). De boodschap luidt dan ook: ‘Great life without downsides.’ Om deze boodschap onder de aandacht te brengen, is gekeken naar de passies van deze doelgroep.

In Nederland zijn dit ‘racing’ en ‘gaming’. Op basis van deze drijfveren heeft Coca-Cola voor de doelgroep van Zero gerichte marketingcommunicatiecampagnes opgezet.



Een laatste opmerking over het gebruik van submerken is dat ze idealiter een ‘seriegevoel’ moeten oproepen. Bij automerken komt dat vaak goed tot uitdrukking: Volkswagen heeft bijvoorbeeld lange tijd (verbasteringen van) namen van winden gebruikt om haar modellen aan te duiden, zoals Bora, Golf, Jetta, Passat, Scirocco en Vento. Consumenten kunnen op grond van dergelijke namen vaak al aanvoelen dat deze submerken tot hetzelfde hoofdmerk behoren. In de praktijk worden bij subbranding vaak merknamen en descriptieve labels door elkaar heen gebruikt. Een voorbeeld in deze is Nivea, waarvan de extensies Vital en Visage meer merkstatus hebben dan labels als For Men, Sun, Soft, Crème, Body, Hand, Hair Care, Bath Care en Deodorant.



### ***Implicaties voor positionering***

Onder een productmerk kan de naam van een submerk gevoerd worden. Het gebruik van submerken ligt het meest voor de hand indien je te maken hebt met een breed merk. Door namen voor individuele proposities te voeren, kun je zo scherp mogelijk inspelen op bepaalde wensen en behoeften en/of bepaalde doelgroepen. Omdat het budget vaak ontbreekt om submerken door middel van reclame te laden, moet de naam vaak al iets vertellen over de propositie van het submerk. Daarom wordt naar dit soort merken ook wel verwezen als ‘proposition brands’. Vital - als submerk van Nivea -

communiceert bijvoorbeeld dat het een middel is om de huid levendig en jong te houden en primair voor de ‘rijpere huid’ bedoeld is. Voor wat betreft positionering moeten submerken dus met name de propositie naar buiten toe uitdragen; het bovenliggende productmerk kan dan meer algemene associaties of een emotie claimen.

### 3.5 Conclusies merkarchitectuur

In dit hoofdstuk hebben we het steeds gehad over drie ‘niveaus’ van merken: organisatiemerken, productmerken en submerken. In paragraaf [3.2](#) zijn we ingegaan op de vraag of een organisatie met haar organisatienaam naar buiten treedt, of met een of meerdere productmerken. In de praktijk blijkt dat veel ondernemingen twee niveaus van merken gebruiken:

1. een organisatiemerken met een of meerdere productmerken (Yamaha WaveRunner);
2. een productmerk met een of meerdere submerken (Gillette Venus).

Er zijn ook organisaties die alle drie de merkniveaus inzetten. Voor klanten zijn dat vaak moeilijk te begrijpen proposities. Bovenstaande indeling maakt duidelijk dat bij beide keuzes een verschil in positionering tussen merken nagestreefd kan worden. Bij de keuze voor een organisatiemerken met een of meerdere productmerken kan eerstgenoemde meer emotioneel geladen worden en de productmerken functioneel of instrumenteel. Bij de keuze voor een productmerk met een of meerdere submerken geldt hetzelfde; hier kan het productmerk meer emotioneel geladen worden en de submerken functioneel of instrumenteel. In beide situaties dienen weloverwogen keuzes gemaakt te worden waardoor de desbetreffende merken zo scherp mogelijk gepositioneerd kunnen worden.

Met dit hoofdstuk ronden we de interne analyse van het positioneringsvraagstuk af. In de volgende twee hoofdstukken bespreken we de externe analyse voor positionering. In hoofdstuk [4](#) gaan we in op een analyse van de doelgroep (stap 3 uit het stappenplan positionering) en in hoofdstuk [5](#) besteden we aandacht aan een analyse van concurrenten (stap 4). Voordat we dit doen, vatten we de belangrijkste punten van stap 1 en 2 samen in checklist 1.

---

[1](#). Sullivan (1990), Simonin en Ruth (1998).

[2](#). Van Riel (2003).

[3](#). Zie Kapferer (2003 hoofdstuk 1) over ‘convergerende merkculturen’.

[4](#). Later is de endorsement van Calvé weer toegevoegd omdat Unilever besloot de merkinvesteringen terug te brengen van circa 1.600 naar 400 merken (de in februari 2000 aangekondigde ‘path to growth-strategie’). Voor Yofresh is Calvé inmiddels gepromoveerd van endorser naar hoofdmerk en is Yofresh gedegrademd tot submerk.

[5](#). DelVecchio (2000).

[6](#). Laforet en Saunders (1994; 1999; 2005).

[7](#). Bronnen: <www.ing.com> (geraadpleegd 1 april 2011); ‘ING hakt knopen door over splitsing’, *Het Financieele Dagblad*, 16 november 2010.

[8](#). Gürhan-Canli en Maheswaran (1998); Roedder John, Loken en Joiner (1998).

[9](#).Brown en Dacin (1997).

[10](#).Voor een overzicht van negatieve en positieve aankoopmotivaties, zie Rossiter en Bellman (2005 hoofdstuk 8).

[11](#).Naar: Riezebos (2002a p. 281).

[12](#).Naar: Riezebos (2002a p. 245).

[13](#).In de loop der jaren voerde Unilever onder andere de volgende merken ‘edible fats’: Becel, Bertolli, Blue Band, Bona, Brio (voorheen Planta), Croma, Diamant, Lätta, Linera (voorheen Era), Rama, Yofresh en Zeeuws Meisje.

[14](#).Milberg, Park en McCarthy (1997).



# Checklist 1 Samenvatting interne analyse

In hoofdstuk [2](#) en [3](#) hebben we de interne analyse van het positioneringsvraagstuk behandeld. Hieronder vatten we de belangrijkste stappen uit deze analyse nog een keer samen. Het geeft je de mogelijkheid om alle informatie over de organisatie nog een keer op een rij te zetten.

## Organisatie-identiteit

1. Zet enkele belangrijke aspecten van de historie van de organisatie op papier, zoals:
  - a. Wie waren de oprichters en wat vonden zij belangrijk (welke doelen streefden zij na bij de oprichting van de organisatie)?
  - b. Wat waren belangrijke mijlpalen in de geschiedenis van de organisatie en waarom worden die gebeurtenissen nog herinnerd?
  - c. Wie worden er in de organisatie gezien als ‘helden’ en waarom?
  - d. Welke verhalen worden er in de organisatie over de organisatie verteld en wat is de diepere betekenis daarachter?
  - e. Heeft de organisatie crises gekend en hoe ging men daarmee om?
2. Probeer te benoemen of de organisatie meer gericht is op controle dan wel op flexibiliteit en of de organisatie meer een gesloten dan wel een open systeem is.
  - a. Bepaal op basis van deze dimensies of de organisatie product-, proces-, markt- of organisatiegeoriënteerd is (zie figuur [checklist 1.1](#)).
  - b. Benoem twee kerncompetenties van de organisatie; maak een keuze uit: uitvinden, productie, interne logistiek, externe logistiek, marktkennis, klantcontact, motivatie van medewerkers en samenwerken.
  - c. Probeer zo objectief mogelijk aan te geven of de organisatie een sterke of een zwakke visie heeft (criterium: komt er een scherp beeld uit naar voren over de te verwachten ontwikkelingen in de markt?). Probeer bovendien zo objectief mogelijk vast te stellen of de organisatie een sterke of een zwakke missie heeft (criterium: worden er concrete doelstellingen genoemd en heeft men de lat redelijk hoog gelegd?). Inventariseer ook of medewerkers de strekking van de visie en de missie onderschrijven (denken), of deze hen in hun hart raken (voelen) en of zij zich geroepen voelen om ernaar te handelen (doen).
3. Beschrijf de cultuur van de organisatie en probeer aan te geven welk cultuurtype dominant is: een familiecultuur, een formele cultuur, een prestatiecultuur of een adhocratie.
4. Probeer vast te stellen hoe men de rol van het merk in de organisatie ziet; slechts als logo, als verkoopinstrument, als cultuurdrager of als aanstuurpunt (centrale hub) voor alle ondernemingsactiviteiten.

**Figuur checklist 1.1**

		Open			
Controle	Marktgeoriënteerd:	<ul style="list-style-type: none"><li>• zij-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: marktkennis, klantcontact</li><li>• zwakke visie – sterke missie</li><li>• prestatiecultuur</li><li>• merk = verkoopinstrument</li></ul>	Organisatiegeoriënteerd:	<ul style="list-style-type: none"><li>• wij-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: motivatie medewerkers, samenwerken</li><li>• sterke visie – sterke missie</li><li>• adhocratie</li><li>• merk = centrale hub</li></ul>	Flexibiliteit
	Procesgeoriënteerd:	<ul style="list-style-type: none"><li>• het-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: interne en externe logistiek</li><li>• zwakke visie – zwakke missie</li><li>• formele cultuur</li><li>• merk = logo</li></ul>	Productgeoriënteerd:	<ul style="list-style-type: none"><li>• ik-oriëntatie</li><li>• kerncompetenties: uitvinden, productie</li><li>• sterke visie – zwakke missie</li><li>• familiecultuur</li><li>• merk = cultuurdrager</li></ul>	
		Gesloten			

- 4 Benoem de organisatie- en klantwaarden die impliciet of expliciet in de organisatie gelden. Doe dit door figuur [checklist 1.2](#) in te vullen voor de daarin onderscheiden doelgroepen: medewerkers, investeerders, overheid/media/pressiegroepen/leveranciers/algemeen publiek en (potentiële) klanten.

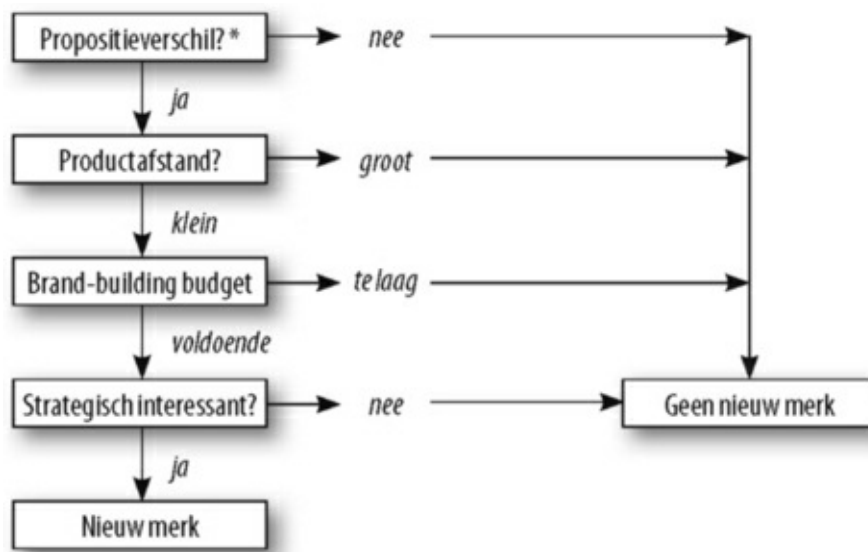
**Figuur checklist 1.2**

	Organisatiewaarden			Klantwaarden
Wie	medewerkers	investeerders	overheid/media/pressiegroepen/leveranciers/algemeen publiek	(potentiële) klanten
Wat				
Hoe				

## ***Merkarchitectuur***

1. Voor wat betreft de merknaamstrategie: benoem met welke merken de organisatie de markt betreedt. Met het ‘corporate brand’ en/of ‘product brand(s)’? Inventariseer welke proposities deze merken hebben.
2. Voor wat betreft de merkenportfolio:
  - a. Breng aan de hand van het Brand-Portfolio Model of BPM (zie figuur [3.3](#)) in kaart welke rol de merken van de organisatie ten opzichte van elkaar vervullen (bastion, fighter, flanker of prestige brand).
  - b. Ga aan de hand van het stroomschema (zie figuur [checklist 1.3](#)) na of productcombinaties wel of niet onder hetzelfde merk gevoerd kunnen worden.

**Figuur checklist 1.3**



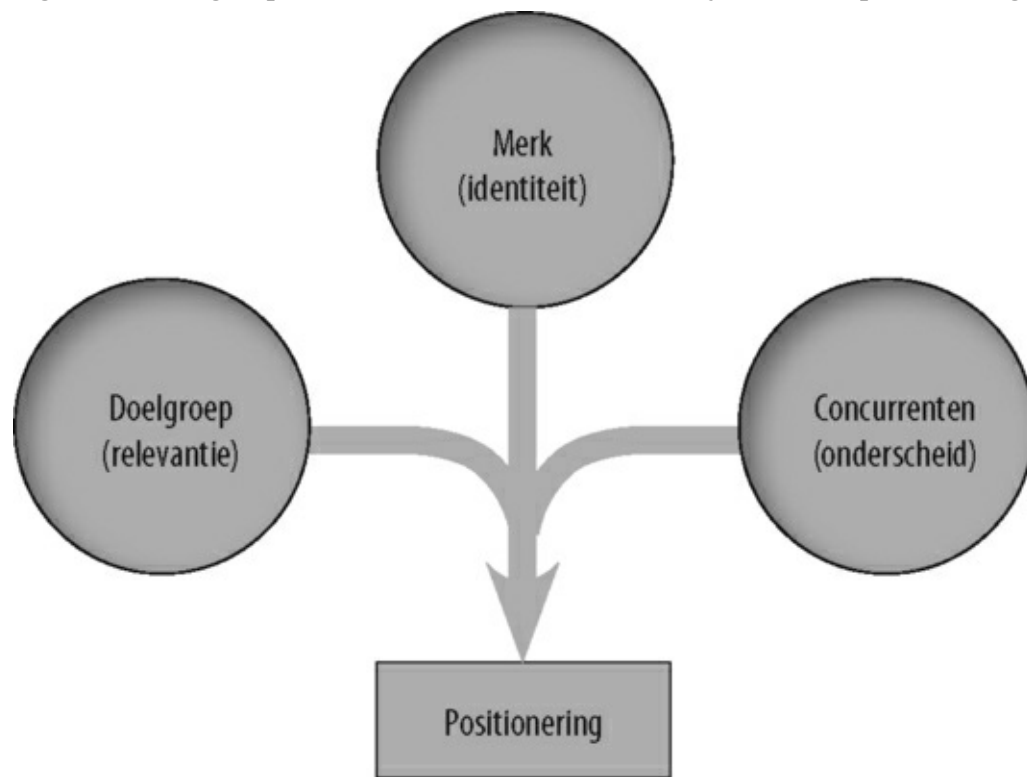
\* Denk bijvoorbeeld aan verschillen in gepercipieerde 'corporate ability', verschillende aankoopmotivaties tussen producten, sterk uiteenlopende prijsproposities, verschillende gevoeligheden voor commercialiteit of verschillen tussen doelgroepen.

3. Voor wat betreft subbranding: inventariseer welke submerken gebruikt worden, bepaal de mate van beschrijvendheid van de gehanteerde namen en stel de onderlinge samenhang van deze submerken vast.

## 4 Analyse van de doelgroep (stap 3)

In de voorgaande twee hoofdstukken hebben we de *interne* omgeving van het te positioneren merk geanalyseerd, namelijk de organisatieidentiteit en de merkarchitectuur. In dit hoofdstuk starten we met de analyse van de *externe* omgeving. Bij de analyse van de externe omgeving onderscheiden we ook twee stappen. In dit hoofdstuk staat de eerste stap daarvan centraal; de analyse van de *doelgroep* (de derde stap van de positioneringsanalyse). In het volgende hoofdstuk werken we de tweede stap van de externe omgeving uit; de analyse van concurrenten. Het begrip ‘doelgroep’ moet in dit kader breed worden opgevat. Naast het positioneren richting klanten kan een organisatie zich als werkgever op de arbeidsmarkt positioneren of als maatschappelijk verantwoorde organisatie naar het brede publiek toe. In figuur 4.1 is in de bol linksonder in het MDC-model de doelgroep van het te positioneren merk weergegeven.

**Figuur 4.1** Doelgroep als onderdeel van de externe analyse van een positioneringsvraagstuk



In hoofdstuk 1 zijn we ingegaan op de relevantie van positioneren. Daar gaven we aan dat positioneren voor elke aanbieder een *must* is, omdat het steeds moeilijker is geworden om een plekje in het overvolle brein van de doelgroep te veroveren. Ter indicatie kunnen we melden dat bij het Benelux-Bureau voor de Intellectuele Eigendom (BBIE) meer dan één miljoen merken zijn ingeschreven, terwijl er naar schatting ‘slechts’ ongeveer 4.000 merken in ons geheugen zijn opgenomen.<sup>1</sup> Dit betekent dat het overgrote deel van de geregistreerde merken niet in ons hoofd weet door te dringen.

In hoofdstuk 1 gingen we tevens in op de verschillende posities die merken in ons brein innemen (zie kadertekst 1.3 over Coca-Cola versus Pepsi-Cola). Om tot een goede positionering te komen, moeten we weten hoe onze hersenen informatie over merken opslaan. In dit hoofdstuk staan we daarom eerst stil bij wat we breinmanagement noemen. We zetten in paragraaf 4.1 uiteen welke inzichten er op dit gebied zijn. In het tweede deel van dit hoofdstuk (paragraaf 4.2) beschrijven we een methode (betekenisstructuuranalyse) die vaststelt *wat* de doelgroep belangrijk vindt en vooral *waarom* dit

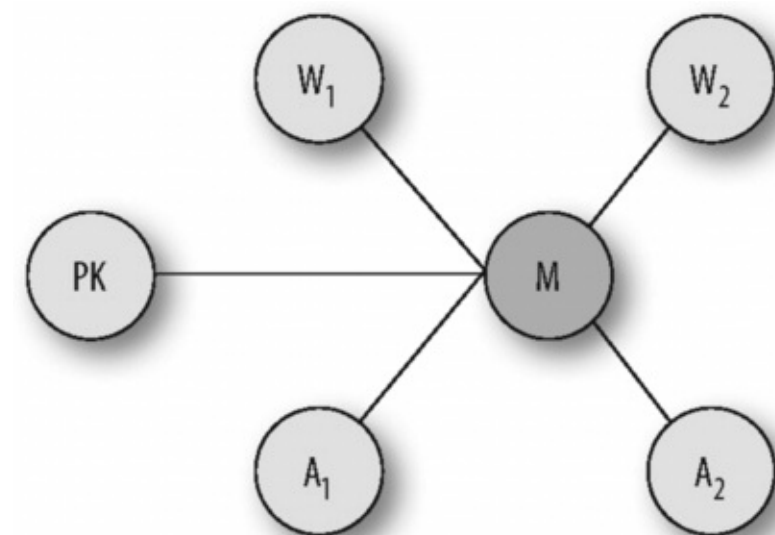
belangrijk voor de doelgroep is. Deze analyse vormt een belangrijke basis voor de merkpositionering en de aansluiting daarvan op de wijze waarop merkinformatie in ons hoofd is opgeslagen. In paragraaf [4.3](#) vatten we dit hoofdstuk kort samen.

## 4.1 Breinmanagement

Psychologen veronderstellen dat een merk in ons geheugen wordt gerepresenteerd door een netwerk van geheugenknopen die onderling met elkaar in verbinding staan.<sup>2</sup> Centraal in dit netwerk bevindt zich een geheugenknoop waarin de merknaam is opgeslagen. Als een consument wordt geconfronteerd met een merknaam, wordt niet alleen deze centrale geheugenknoop geactiveerd maar ook alle andere (perifere) geheugenknopen die met deze centrale geheugenknoop in verbinding staan.<sup>3</sup> De verbindingen tussen de centrale geheugenknoop en perifere geheugenknopen vormen een netwerk van associaties. Dit netwerk van associaties noemt je een *merkschema*.<sup>4</sup>

Naast de merknaam kun je drie andersoortige geheugenknopen in een merkschema onderscheiden: de productklasse, attributen en waarden. We illustreren dit aan de hand van het merk Amstel Bier. Als je consumenten vraagt wat de merknaam Amstel bij hen oproept, zal het woord ‘bier’ een van de eerste associaties zijn. Een merk moet met andere woorden aan een productklasse kunnen worden gekoppeld. Als je verder vraagt naar associaties rond het merk Amstel, dan kunnen knopen als ‘gezellig’ en ‘rood’ worden geactiveerd. Je noemt dit (associaties met) attributen. Bij attributen onderscheiden we concrete eigenschappen (‘rode kleur’) en verwachte voordelen van het drinken van dit merk bier (‘gezelligheid’). Ook zullen consumenten bij Amstel Bier waarschijnlijk ‘vriendschap’ noemen, omdat dit lange tijd in de commercials voor dit merk werd benadrukt. ‘Vriendschap’ wordt hier echter opgevat als een waarde, een langetermijnbelang dat mensen in hun leven nastrevenswaardig vinden. ‘Gezelligheid’ is daarentegen geen waarde. Het verschil tussen beide begrippen zit hem vooral in de tijdsoriëntatie; ‘gezelligheid’ kent meer een kortetermijnnoriëntatie en ‘vriendschap’ een langetermijnnoriëntatie. Daarom label je ‘gezelligheid’ niet als waarde en ‘vriendschap’ wel. ‘Gezelligheid’ is met andere woorden meer een voordeel dat direct uit het drinken van Amstel Bier kan voortvloeien.

**Figuur 4.2** Schematische weergave van de verschillende geheugenknopen in een merkschema



In figuur [4.2](#) hebben we de verschillende geheugenknopen schematisch weergegeven:

- de centrale geheugenknoop 'M' representeert de merknaam;
- de geheugenknoop 'PK' de associatie met de productklasse;
- de geheugenknopen 'A<sub>1</sub>' en 'A<sub>2</sub>' de associaties met attributen;
- de geheugenknopen 'W<sub>1</sub>' en 'W<sub>2</sub>' de waarden waaraan een merk appelleert.

Veel merken zijn in ons hoofd gerelateerd aan één productklasse. Er zijn echter ook uitzonderingen; de naam Michelin is bijvoorbeeld gerelateerd aan autobanden en aan de rode restaurantgids. Het merk Virgin wordt zelfs in zeer veel productklassen gebruikt. Om het niet te complex te maken, beperken we ons in deze tekst tot merken die gerelateerd zijn aan één productklasse. De centrale geheugenknoop van het merk (M) associeer je meestal met meerdere attributen en als het goed is met enkele waarden (W). Attributen kunnen ook met een waarde verbonden zijn. In de volgende subparagrafen gaan we in op elke van de drie genoemde relaties in een merkschema: merk en productklasse (4.1.1), merk en attributen (4.1.2) en merk en waarden (4.1.3).

#### ***4.1.1 Relatie merk - productklasse***

Consumenten maken de overvloed aan informatie in de wereld om hen heen hanteerbaar door deze in te delen in groepen of categorieën. Dit proces noem je *categorisatie*.<sup>5</sup> Een categorie is een verzameling van mensen of dingen met een of meer gemeenschappelijke kenmerken of functies. Je probeert continu de dingen die je waarneemt te categoriseren om de complexiteit in je omgeving 'hanteerbaar' te maken. Op vakantie in het buitenland probeer je bijvoorbeeld vaak aan kleding, gedrag en haardracht Nederlanders te herkennen. En bij vreemde diersoorten zul je proberen op grond van bepaalde eigenschappen in te schatten of het dier in kwestie gevaarlijk voor je is of niet.

Categorisatie heeft als voordeel dat je niet elke keer een uitvoerig beoordelingsproces van iets of iemand hoeft te doorlopen. Zo ontstaan simpele beslisregels, ook wel 'heuristieken' genoemd. Categorie-informatie bevat simpele beslisregels om vast te stellen of iets of iemand tot een bepaalde categorie behoort of niet. En als dat dan zo is, dan schrijven we er ook gelijk allerlei stereotiepe eigenschappen aan toe. Zo vinden we dikke mensen vaak gezellig en leiden we uit iemands haardracht af of hij of zij nonchalant is of niet. Ook bij merken treedt dit fenomeen op; Duitse auto's vinden we betrouwbaar en Italiaanse producten vinden we al gauw mooi.

Bij merken kijken we naar een beperkt aantal kenmerken om te beoordelen of ze bij een bepaalde productklasse horen of niet. Een object met vier wielen, een brandstofmotor en een stuur classificeer je als auto. Het belang van deze eigenschappen kan in de loop der tijd echter veranderen. Vroeger werd een auto met een elektrische motor niet als een 'echte' auto geclassificeerd, maar met de komst van hybride auto's is het type motor veel minder relevant geworden voor de vraag of iets een auto is of niet.

Elke dag categoriseer je continu al je waarnemingen. Een nadeel van categorisatie is dat je soms te weinig aandacht aan dingen besteedt om ze echt goed te kunnen beoordelen. Het categorisatieproces leidt er ook toe dat je automatisch bepaalde eigenschappen aan een product of een situatie toedicht, terwijl deze er helemaal niet hoeven te zijn. Bekend is het voorbeeld waarbij studenten in de kamer van een professor moesten wachten voor deelname aan een onderzoek. Na een wachttijd van circa vijf minuten werden zij buiten deze kamer gevraagd wat ze zoal in de kamer hadden gezien. Veel



studenten zeiden dat ze onder andere boeken hadden zien staan, terwijl deze juist uit de kamer waren weggelaten. Klaarblijkelijk zijn onze hersenen zo geprogrammeerd dat we vinden dat in een kamer van een professor boeken moeten staan.<sup>6</sup>



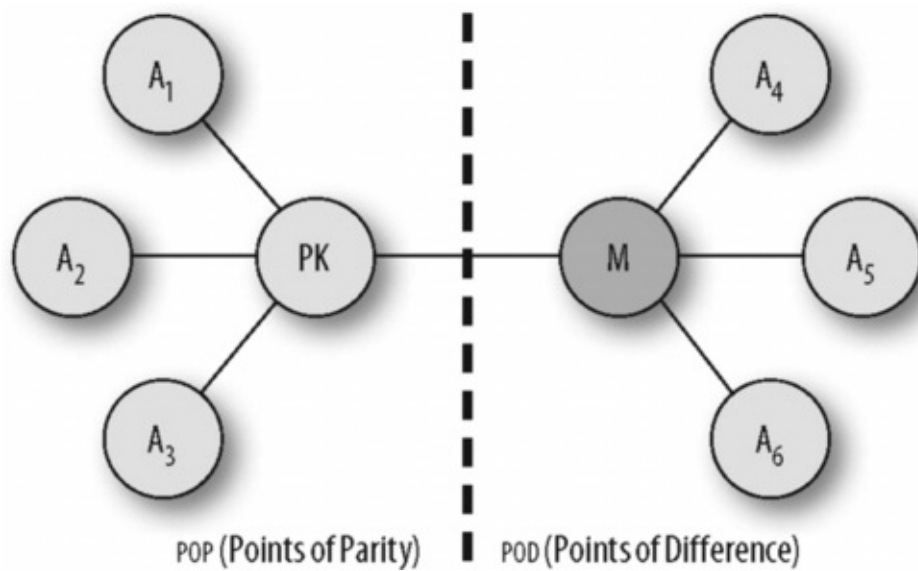
Andersom is het zo dat onze hersenen informatie verwerpen als we waarnemingen niet kunnen categoriseren, met alle gevolgen van dien. Een voorbeeld daarvan is de BMW C1, een in 2000 in productie genomen ‘motor’ met een dak, een veiligheidskooi, ruitenwissers en een veiligheidsgordel. Mede omdat je op deze motor geen helm hoeft te dragen, werd hij door echte motorrijders niet als motor gecategoriseerd. De C1 werd in 2003 al weer uit productie genomen. BMW had de C1 tot een succes kunnen maken door er een aparte categorie voor te benoemen - zoals ‘autoscooter’ - en consumenten deze term aan te leren. Een dergelijke strategie vergt echter een fors communicatiebudget.



Een ander voorbeeld van een merkproduct dat er niet in slaagde om een herkenbare link met de productklasse te leggen, was het in 1995 geïntroduceerde 7-Up Ice Cola. Dit product was een koolzuurhoudend drankje met colasmaak. De kleur was echter, net als gewone 7-Up, transparant. Consumenten konden het niet plaatsen; cola is bruin en 7-Up is transparant. De kleur van het product paste niet bij de informatie uit de geheugenknoop van de productklasse. De slaagkans van dit product was groter geweest als de kleur van deze ‘cola’ juist niet uniek was geweest of als men een nieuwe categorienaam voor dit product had bedacht.

Het doel van positionering is attributen te claimen die het merk onderscheiden van concurrenten.<sup>7</sup> Dit noem je de ‘points of difference’ (POD)<sup>8</sup>. Deze unieke attributen kunnen in de communicatie rond een merk worden gebruikt als ‘unique selling propositions’ (USP's), mits ze relevant zijn voor de doelgroep. Deze USP's of ‘exclusieve verkoopargumenten’ zijn voor consumenten veelal de reden om het desbetreffende merkproduct te kopen. Naast unieke attributen is het echter ook belangrijk om attributen met concurrenten te delen, simpelweg omdat een consument anders niet weet tot welke productcategorie een merkproduct behoort en op wat voor behoefte het inspeelt. Deze voor de productcategorie herkenbare attributen noem je ‘points of parity’ (POP). POP's zijn te achterhalen door bij de doelgroep te vragen welke attributen bij een productklasse horen en wat het relatief belang van elk van de genoemde attributen is.

**Figuur 4.3 POP (Points of Parity) versus POD (Points of Difference) associaties**



De zojuist genoemde constatering nuanceren figuur [4.2](#); niet alleen de geheugenknoop van een merknaam kan in verbinding staan met associaties van attributen (en waarden), maar ook de geheugenknoop van de desbetreffende productklasse. Overeenkomstig het verschil tussen ‘points of parity’ (POP) en ‘points of difference’ (POD) kun je stellen dat POP-associaties met de geheugenknoop van de productklasse en POD-associaties met de geheugenknoop van het merk in kwestie verbonden zijn (zie figuur [4.3](#)). Bij positioneren gaat het erom uit te vinden welke associaties thuishoren in het POP- en welke in het POD-domein.

In het kader van de verhouding tussen POD en POP noemen we nog het MAYA-principe (‘most advanced yet acceptable’) van Raymond Loewy, een invloedrijk vormgever uit de vorige eeuw.<sup>[9](#)</sup> Volgens dit principe moet een product voldoende onderscheidend zijn om de interesse van consumenten te wekken (‘most advanced’). Maar te veel onderscheid heeft tot gevolg dat consumenten het product niet meer aan een productklasse kunnen relateren. Dit betekent dat een product ook altijd herkenbaar moet zijn als behorend tot een bepaalde productcategorie (‘yet acceptable’).

Ondanks dat vernieuwende merkproducten het gevaar lopen niet aan te sluiten bij een productklasse, zijn er ook voorbeelden van merkproducten te noemen die het categorisatieproces in een productklasse hebben weten te veranderen. Een voorbeeld daarvan is terug te vinden in de markt van verse vruchtensappen. Lange tijd werd CoolBest gezien als de ultieme vorm van vers vruchtensap; CoolBest benadrukte dit door de pakken in het koelschap van de supermarkt te plaatsen. Met de opkomst van smoothies - zoals van huismerken en van Innocent Drinks - is het referentiekader voor verse vruchtensappen sterk veranderd. CoolBest is niet langer de vanzelfsprekende eerste keuze, doordat de versperceptie bij consumenten in een ander kader is gesteld.

Soms kan een merk (of persoon) zo sterk ‘in een hokje worden gedouwd’ dat het daar niet meer uit is te krijgen.<sup>[10](#)</sup> Het is Atari bijvoorbeeld nooit gelukt weg te komen uit de markt van spelcomputers. Ook een verzekeringsmaatschappij als Zwitserleven - die sinds 1983 in haar communicatie pensioenen met ‘Het Zwitserleven Gevoel’ centraal stelt - lukt het niet of nauwelijks om ook als hypotheekverstrekker gezien te worden. Personen kunnen ook last hebben van een stereotiepe categorisatie. Het duurde voor John Travolta bijvoorbeeld twintig jaar om het imago van ‘Tony Manero’, de rol die hij in 1977 speelde in de film Saturday Night Fever, van zich af te schudden. In Nederland verwijzen we naar

stereotiepe categorisatie van personen ook wel als het ‘Swiebertje-effect’ (zie kader [4.1](#)).

#### 4.1 Het Swiebertje-effect<sup>11</sup>

Er is sprake van het Swiebertje-effect als een acteur zodanig wordt vereenzelvigd met een rol dat het publiek hem moeilijk in een andere rol kan accepteren. Het begrip is genoemd naar het personage dat de acteur Joop Doderer (1921-2005) twintig jaar lang speelde in de televisieserie *Swiebertje* (1955-1975). Doderer raakte door deze rol zozeer overvleugeld dat hij aan het begin van een voorstelling van *My Fair Lady* te Enschede door het publiek werd onthaald op het liedje ‘Daar komt Swiebertje’, de begintune van de serie.



##### 4.1.2 Relatie merk - attributen

In deze paragraaf zoomen we in op de relatie tussen het merk en associaties met attributen. Je onderscheidt in het algemeen twee soorten attributen: producteigenschappen en -voordelen. Voordat we ingaan op de relatie tussen het merk en associaties met bovengenoemde attributen, besteden we eerst aandacht aan een bijzonder merkattribuut, namelijk het logo.

Logo's worden in ons geheugen ‘holistisch’ opgeslagen. Dit betekent dat we ze niet grondig analyseren voordat we ze in ons geheugen opslaan, maar dat we ze slechts op hoofdlijnen verwerken. Een logo kan bij onbekendere merknamen consumenten helpen de merknaam te *herinneren*.<sup>12</sup> Ter illustratie noemen we hier MetaalCompagnie Brabant (MCB), een bedrijf uit Valkenswaard. Buiten Brabant is het bij niet-klanten niet erg bekend, maar als mensen het logo en de donkerblauwe vrachtwagens van dit bedrijf zien, wordt de naam vaak direct herinnerd. Bij bekendere merken dient het logo vooral om het merk in kwestie te *herkennen*. Een goed voorbeeld hiervan is de grote, gele M van McDonald's ('the golden arches'). Zelfs jonge kinderen die nog nauwelijks kunnen spreken, zijn in staat op grond van dit logo het merk te herkennen.

Het logo is maar een van de attributen waarmee een merknaam in ons geheugen verbonden kan zijn.

Bekende merken roepen associaties met meerdere attributen op; deze attributen kunnen verwijzen naar concrete producteigenschappen en/of verwachte productvoordelen ('benefits'). De term eigenschappen moet je hier breed opvatten; ook 'land van oorsprong' kan een producteigenschap zijn. Je moet je realiseren dat het hier gaat om percepties; het kan best zijn dat een merk de associatie met een bepaalde producteigenschap oproept, terwijl het merkproduct deze eigenschap niet bezit. Veel Amerikanen denken bijvoorbeeld dat Heineken een Duits merk is vanwege de Duitse klank van de merknaam. Het heeft voor Heineken geen zin om deze associatie te ontkrachten, mede omdat Duitsland allerlei voor bier positieve connotaties oproept.<sup>13</sup>

Attributen kun je opdelen in producteigenschappen en productvoordelen. Bij *producteigenschappen* kun je denken aan vorm, kleur, opties, prijs, verpakking en merknaam. Diensten worden vaak door communicatie en gedrag tastbaarder gemaakt. Dit betekent dat communicatie en gedrag ook als producteigenschappen zijn op te vatten. Denk maar aan de wijze waarop je aan een telefonische servicelijn wordt geholpen en aan de kleding van medewerkers. Bij retailers kunnen we bij eigenschappen denken aan winkelinrichting en het gevoerde assortiment. *Productvoordelen* komen direct voort uit producteigenschappen. Een vaatwasmachinetablet van Sun waarvan het omhulsel oplost, heeft als voordeel dat je het tablet niet meer met je handen hoeft aan te raken (uit onderzoek bleek namelijk dat veel mensen na het beetpakken van een vaatwasmachinetablet hun handen wasten). Bij een koekje kan de eigenschap 'met roomboter bereid' de perceptie oproepen dat het 'extra lekker' is (een smaakvoordeel).

Ten aanzien van de relatie tussen de merknaam en de associaties met attributen (producteigenschappen en -voordelen) zijn de volgende drie aspecten van belang:<sup>14</sup>

- de inhoud van de associatie;
- de valentie van de associatie (positief of negatief);
- de kracht waarmee een associatie aan een merk is gekoppeld.

Het begrip *inhoud* van associaties verwijst letterlijk naar de inhoud die consumenten met een merknaam associëren. Dit is meestal vrij gemakkelijk te achterhalen door aan mensen te vragen waar zij bij een bepaald merk aan denken. Bij het merk Alfa Romeo kunnen associaties bijvoorbeeld variëren van sportief, Italiaans, onderscheidend, 'geen burgerauto' tot 'roestbak'.

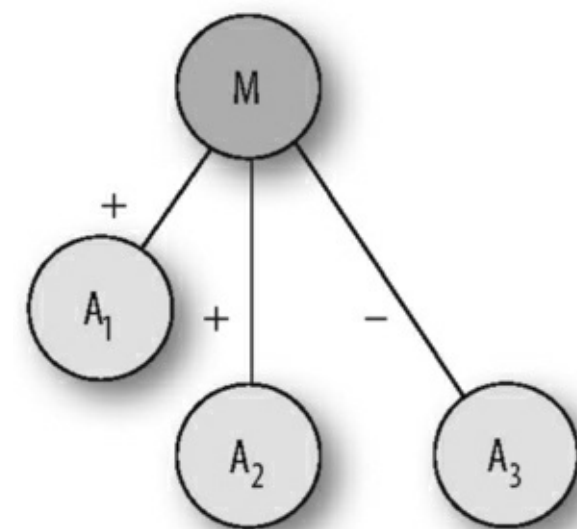
Naast inhoud is de *valentie* van een associatie relevant. Met valentie wordt bedoeld of een associatie positief of negatief aan het merkbeeld bijdraagt. In het geval van Alfa Romeo zullen de associaties sportief, Italiaans, onderscheidend en 'geen burgerauto' voor de meeste consumenten een positieve waarde hebben. De associatie 'roestbak' is daarentegen een negatieve waarde. Een manager wil natuurlijk het liefst dat een merk zo veel mogelijk positieve en zo weinig mogelijk negatieve associaties oproept. Onderzoek heeft aangetoond dat het weinig zin heeft om negatieve associaties te ontkennen; dit werkt juist averechts. Veel beter kun je proberen een negatieve associatie te 'reframen', waardoor de valentie positief wordt.<sup>15</sup> Nou is dat bij roest vrij lastig, maar een ander voorbeeld kan dit goed illustreren. In de periode 2005-2006 woedde er een hevige concurrentiestrijd tussen de ANWB en Route Mobiel. Beide partijen probeerden elkaar het leven zuur te maken. Zo beweerde de ANWB dat Route Mobiel klanten met pech langs de weg niet ter plekke hielp, maar dat ze voornamelijk auto's wegsleepten. Route Mobiel had deze negatieve associatie kunnen reframen door te stellen dat nieuwe auto's beter door de merkdealer gerepareerd kunnen worden, omdat storingen bij dit soort auto's veelal



in computeronderdelen zit (en alleen de merkdealer beschikt over merkspecifieke analyseapparatuur). Reparatie langs de weg zou de kans op toekomstige storingen alleen maar vergroten.

De *kracht* van associaties verwijst naar de vraag hoe sterk een associatie met een merknaam is verbonden. Gewoonlijk kan dit worden bepaald door de volgorde waarin associaties door consumenten worden genoemd, vast te leggen. Bij Alfa Romeo is dat naar verwachting ‘sportief’ - ‘Italiaans’ - ‘roestbak’. ‘Sportief’ is waarschijnlijk veel krachtiger met het merk verbonden dan de associatie ‘roest’ (hoewel dat vijftien à twintig jaar geleden wel anders was). De sterkste associaties met attributen ontstaan door directe ervaringen met een product. Vervolgens levert mondtot-mondreclame sterke associaties op. Reclame voor het merk leidt tot relatief zwakke associaties, omdat de geloofwaardigheid minder sterk is. Wel heeft onderzoek aangetoond dat reclame die kwalitatief goed in elkaar steekt en de juiste verwerking bij consumenten teweegbrengt, meer bereikt dan een willekeurige reclame-uiting die zo veel mogelijk wordt uitgezonden. Bovendien is consistentie belangrijk voor de kracht van associaties. De consument haat verwarring; uiteenlopende boodschappen en ervaringen verzwakken de positie van een product of merk. Dit punt onderstreept eens te meer het belang van het maken van scherpe keuzes.

**Figuur 4.4 Drie aspecten van associaties uitgebeeld: inhoud, valentie en kracht**



In figuur 4.4 hebben we de relatie tussen de merknaam en de associaties met attributen schematisch weergegeven. In dit fictieve voorbeeld wordt merk M geassocieerd met drie attributen:  $A_1$ ,  $A_2$  en  $A_3$ . De kracht waarmee een associatie met het merk is verbonden, komt tot uitdrukking in de lengte van de lijnen. Attribuut  $A_1$  wordt in dit voorbeeld het sterkst met het merk geassocieerd, daarna attribuut  $A_2$  en ten slotte attribuut  $A_3$ . De valentie is in deze figuur aangegeven met een plus- of minteken. Attributen  $A_1$  en  $A_2$  dragen in dit voorbeeld positief bij aan het merkbeeld; attribuut  $A_3$  negatief. Als je deze figuur toepast op het merk Alfa Romeo zou  $A_1$  inhoudelijk kunnen verwijzen naar ‘sportief’ en  $A_2$  naar ‘Italiaans design’. In dit voorbeeld associëren consumenten ‘sportief’ sterker met het merk dan ‘Italiaans design’; beide associaties dragen echter positief aan het merkbeeld bij.  $A_3$  zou in dit geval kunnen verwijzen naar ‘roest’, een negatief geladen associatie die minder sterk met het merk verbonden is dan ‘sportief’ en ‘Italiaans design’.

Voor elke positioneringsanalyse is het nuttig de associaties tussen een merk en zijn attributen op te



stellen.<sup>16</sup> Welke attribuuassociaties roept het merk op (inhoud)? Dragen deze associaties positief of negatief aan het merkbeeld bij (valentie)? Hoe sterk is elke associatie met het merk verbonden (kracht)? De opzet van een dergelijk onderzoek is eenvoudig: door de vraag te stellen welke associaties een merk oproept en door de volgorde van de antwoorden te registreren, zijn de inhoud en de kracht van de associaties vast te stellen (eerder genoemde associaties zijn gewoonlijk krachtiger met het merk verbonden dan later genoemde associaties). Door vervolgens te vragen of een associatie een positieve of een negatieve bijdrage aan de waardering voor het merk oplevert, kun je de valentie van de genoemde associaties bepalen.

### 4.1.3 Relatie merk - waarden

Een waarde is een langetermijnbelang dat mensen tijdens hun leven willen nastreven. Een waarde is in principe onafhankelijk van het product en de situatie. Waarden zijn vaste - min of meer onveranderlijke - ideeën over wat mensen in hun leven belangrijk vinden. Sterke merken onderscheiden zich van zwakke merken doordat ze een of meer waarden weten te claimen. Als een brand manager in staat is in het hoofd van consumenten een of meer waarden aan zijn merk te koppelen, wordt het merk als betekenisvoller ervaren.

Waarden kunnen zich manifesteren op drie niveaus:

- Op het niveau van fundamentele behoeften, zoals eten, drinken en slapen, maar ook veiligheid en overzichtelijkheid. Volkswagen heeft bijvoorbeeld lange tijd de betrouwbaarheid van haar producten benadrukt en Volvo veiligheid.
- Op het niveau van sociale behoeften, zoals ergens bij willen horen, en de behoefte aan respect en waardering. Vodafone benadrukt in al haar communicatie het sociale aspect en Nokia doet dat het meest letterlijk met de pay-off ‘Connecting people’.
- Op het niveau van ‘ik-behoeften’, zoals intellectuele stimulatie. *NRC Handelsblad* profileert zich bijvoorbeeld als ‘slijpsteen voor de geest’ en HP met ‘The computer is personal again’.

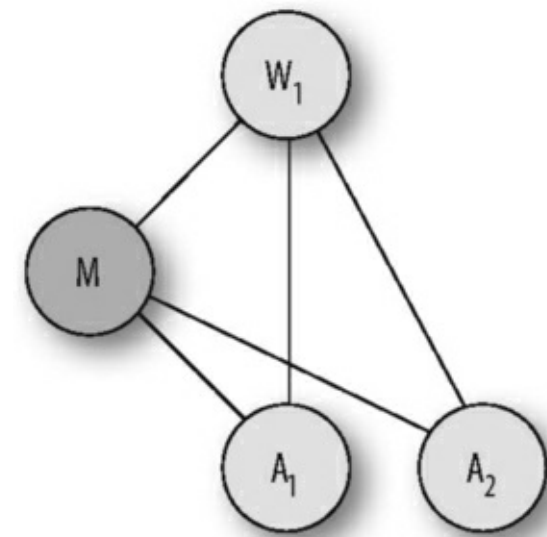
Er zijn in de afgelopen decennia verschillende lijsten met waarden opgesteld. Een van de bekendste is de Rokeach Value Survey (RVS) van Milton Rokeach<sup>17</sup>; zijn lijst van 18 eindwaarden is in tabel 4.1 samengevat door de waarden in te delen naar de drie hierboven genoemde niveaus.

Tabel 4.1: De achttien eindwaarden van de Rokeach Value Survey

Fundamentele behoeften	Sociale behoeften	Ik-behoeften
vrijheid	genegenheid	zelfrespect
veiligheid	vriendschap	gelijkheid
vrede	comfort	esthetiek
plezier	geluk	wijsheid
uitdaging	iets bereiken	innerlijke rust
geborgenschap	sociale erkenning	mentale onafhankelijkheid

Naast eindwaarden onderscheidt Rokeach instrumentele waarden. Deze waarden vertegenwoordigen gedragskenmerken die belangrijk gevonden worden, zoals stoer, professioneel, vrolijk, liefdevol en slim. In bijlage 2 is een meer recente en uitgebreide lijst van eindwaarden en instrumentele waarden opgenomen.

**Figuur 4.5 De relatie tussen het merk, waarde(n) en attributen**



Een relevante vraag bij positioneren is hoe een waarde aan een merk gekoppeld kan worden. We illustreren dit aan de hand van figuur 4.5. In dit voorbeeld heeft het desbetreffende merk twee associaties met attributen en één associatie met een waarde. Een merk zou de associatie met een waarde kunnen benadrukken door deze waarde steeds expliciet in een reclame te benadrukken. De kans is dan echter groot dat de ontvanger de relevantie van de waarde in relatie tot het merk niet inziet omdat het bewijs voor deze relevantie niet wordt geleverd. De eerste les die je hieruit kunt trekken is dat een waarde relevant moet zijn voor de doelgroep en voor het merkproduct. Dit laatste houdt in dat een waarde niet alleen gekoppeld moet zijn aan het merk in kwestie, maar ook aan een of meerdere attributen waarmee het merk wordt geassocieerd. De waarde veiligheid van Volvo heeft relevantie gekregen door attributen te benadrukken zoals de kooiconstructie en abs. Ook is hier goed gekeken hoe niet voor het oog waarneembare attributen saillant gemaakt konden worden. Ten aanzien van Volvo gaat het verhaal dat de wat hoekige vormen van de auto's bewust zijn gekozen om de aanwezigheid van een kooiconstructie te benadrukken. Een waarde moet bij voorkeur zijn te koppelen aan meerdere attributen (zie figuur 4.5). Sterke merken worden niet alleen geassocieerd met relevante waarden, maar kennen ook een complexer mentaal schema met meer dwarsverbindingen dan zwakkere merken. De tweede les die we hieruit kunnen trekken is dat waarden niet per se expliciet gemaakt hoeven te worden. Door een doelgroep indirect waarden te laten ervaren (door bepaalde attributen te benadrukken), kan een net zo sterk, zo niet sterker, mentaal schema worden verkregen dan wanneer waarden herhaaldelijk expliciet in reclame worden genoemd.

Vanuit het perspectief van breinmanagement is het goed nog een keer te benadrukken dat sterke merken waarden hebben weten te claimen die een zekere betekenis hebben voor een of meerdere attributen. En dat sterke merken vaak een uitgebreider mentaal merkschema kennen dan zwakkere merken. De uitgebreidheid van een merkschema komt niet alleen tot uitdrukking in het aantal associaties, maar ook in de onderlinge dwarsverbindingen tussen associaties (attributen in de vorm van eigenschappen en voordelen, en/of waarden). Het is de vraag hoe je voorafgaande informatie kunt

gebruiken om een sterk merk te bouwen. In de volgende paragraaf beschrijven we daarom een methode die inzicht geeft in de opbouw van een betekenisstructuur van een merk en in de opbouw van een betekenisstructuur voor de productcategorie.

## 4.2 Betekenisstructuuranalyse

Voordat we ingaan op de methode waarmee je een betekenisstructuur voor een productcategorie en een merk in kaart kunt brengen, staan we eerst stil bij de keuze van de doelgroep in het positioneringsvraagstuk (paragraaf [4.2.1](#)). Als je namelijk meerdere doelgroepen kiest, moet je de hieronder beschreven methode ook voor al die doelgroepen uitvoeren. In paragraaf [4.2.2](#) staan we stil bij de essentie van betekenisstructuuranalyse; de zogenoemde ‘betekenisladders’. In paragraaf [4.2.3](#) gaan we in op enkele technieken om tot dergelijke betekenisladders te komen.

### 4.2.1 Doelgroepkeuze

In dit boek hebben we al een aantal keren genoemd dat positioneren zich niet beperkt tot de doelgroep consumenten of klanten. We kunnen een merk positioneren voor verschillende doelgroepen. In tabel [4.2](#) hebben we een lijst van doelgroepen opgenomen die zijn ingedeeld in vier categorieën: HRM, financieel, marketing en ‘license to operate’. Bij HRM kun je denken aan medewerkers en hun gezinsleden die op de achtergrond een belangrijke rol kunnen spelen (motivatie, ruimte geven bij overwerk en dergelijke). Maar ook de arbeidsmarkt is vanuit HRM-perspectief een belangrijke doelgroep. Daarnaast kun je denken aan werkgevers- en werknemersorganisaties, en de ondernemingsraad (or). Vanuit financieel perspectief kun je naast banken en kredietverstrekkers denken aan aandeelhouders, beleggingsinstellingen en de financiële pers. Voor beursgenoteerde ondernemingen is vooral de laatste een belangrijke doelgroep. Bij marketing kun je denken aan klanten of bedrijven die de producten van de onderneming gebruiken of verbruiken (eindklanten) en aan partijen die zich in de distributiekolom bevinden tussen de eigen onderneming en de eindklant. Dit kan bij goederen bijvoorbeeld een groot- of detailhandel zijn en bij producten waar de geldelijke component een belangrijke rol speelt, een tussenpersoon of makelaar. Een laatste niet te vergeten doelgroep zijn die partijen die van invloed kunnen zijn op de ‘license to operate’ van een organisatie. Organisaties kunnen alleen maar goed functioneren als zij niet voortdurend ter discussie staan. Veehouderij, viskweek en visvangst zijn bijvoorbeeld ‘industrieën’ die regelmatig door de media in een kwaad daglicht worden gesteld. Het is voor bedrijven in deze takken van sport noodzakelijk continu te laten zien dat zij diervriendelijk en dierverantwoordelijk werken; niet alleen richting overheden maar ook richting pressie- en actiegroepen, zoals ngo's.<sup>18</sup> Positioneren kan hen helpen de boodschap van genoemde industrieën goed voor en over het voetlicht te brengen.

Tabel 4.2: Bij positioneren te onderscheiden doelgroepen, ingedeeld in vier categorieën

Categorie	Doelgroep
HRM	medewerkers
	arbeidsmarkt: bestaand
	arbeidsmarkt: potentieel (scholieren en studenten)
	werkgevers- en werknemersorganisaties
Financieel	banken en kredietverstrekkers

	aandeelhouders, beleggingsinstellingen
	financiële pers
Marketing	eindklanten (bedrijven, consumenten)
	directe klanten, tussenpersonen (handelspartijen en dergelijke)
License to operate	lokale en provinciale politiek
	(inter)nationale politiek
	media
	pressie- en actiegroepen, ngo's

---

Uiteraard kan het zijn dat in specifieke markten en/of voor specifieke merken doelgroepen zijn te onderscheiden die niet in tabel [4.2](#) zijn opgenomen. In een later stadium kan het nodig zijn om binnen een doelgroep een subdoelgroep te onderscheiden waarop je de communicatie zult richten.

### 4.2.2 Betekenisladders

Betekenisstructuuranalyse (‘means-end analysis’) is een methode waarmee je kunt vaststellen hoe je concrete attributen van een product of dienst kunt abstraheren naar waarden en hoe je die waarden op hun beurt kunt vertalen naar attributen in concrete klantcontactmomenten. De naam betekenisstructuuranalyse is afgeleid van het gegeven dat je aan alles wat je ziet, hoort en dergelijke *betekenis* geeft. En van het gegeven dat je deze betekenissen veelal onbewust in een reeds bestaande mentale *structuur* onderbrengt (categoriseert). Je doet dit bij iedere persoon die je ontmoet, je noemt het dan het stereotyperen of het ‘in hokjes plaatsen’ van anderen. Maar je geeft ook betekenis aan je waarneming van producten en merken.

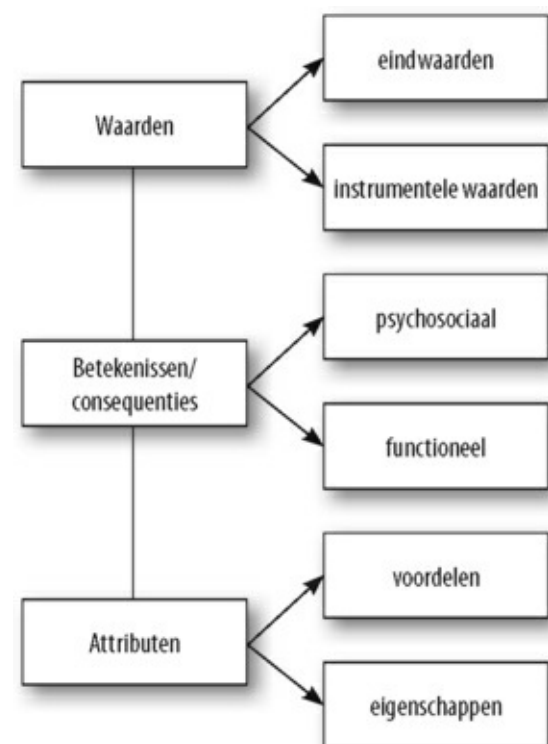
#### 4.2 Betekenisstructuuranalyse volgens Reynolds & Gutman

Means-end analysis (betekenisstructuuranalyse) kreeg bekendheid door publicaties van Reynolds & Gutman.<sup>[19](#)</sup> Zij hebben het proces beschreven waarmee consumenten betekenis aan productattributen geven. Uitgangspunt is dat mensen niet op zoek zijn naar producten, maar naar de voordelen die producten voor ze hebben. Bijvoorbeeld ‘schoonheid’ en ‘bewonderd worden’ als gevolg van ‘witte tanden’, en ‘frisse adem’ als gevolg van de frisse smaak van een bepaald merk tandpasta. Het vernieuwende van dit inzicht was dat consumenten keuzes maken op basis van de betekenis die productattributen voor hen hebben. Indien je deze benadering aanhangt, verschuift de focus van de brand manager van productattributen naar de abstractere betekenis die deze attributen voor consumenten kunnen hebben.

Door betekenissen te analyseren en daarin structuur aan te brengen, kun je op slimme wijze associaties rond een productcategorie en merken blootleggen en deze vervolgens proberen te beïnvloeden. Het mooie van deze methode is dat ze je in staat stelt een relatie te leggen tussen concrete (product)eigenschappen en datgene wat mensen belangrijk vinden (voordelen en waarden). In feite raakt dit de essentie van het merkenbeleid: ‘Hoe moet ik mij als merk voordoen, zodat mensen er zelf uit kunnen afleiden wat ik voor hen kan betekenen?’ Deze methode kan niet alleen leiden tot implicaties voor communicatie, maar ook tot implicaties voor heel concrete klantcontactmomenten, bijvoorbeeld de wijze waarop klanten door een servicemedewerker worden geholpen. Mensen leiden uit die contactmomenten af waarvoor het merk in essentie staat. Wat dit betreft onderschrijven we het adagium ‘branding is a contact sport’.<sup>[20](#)</sup> In concrete klantcontactmomenten wordt immers vaak pas

duidelijk of een merk zijn belofte waarmaakt.

**Figuur 4.6** Structuur van de betekenisladder



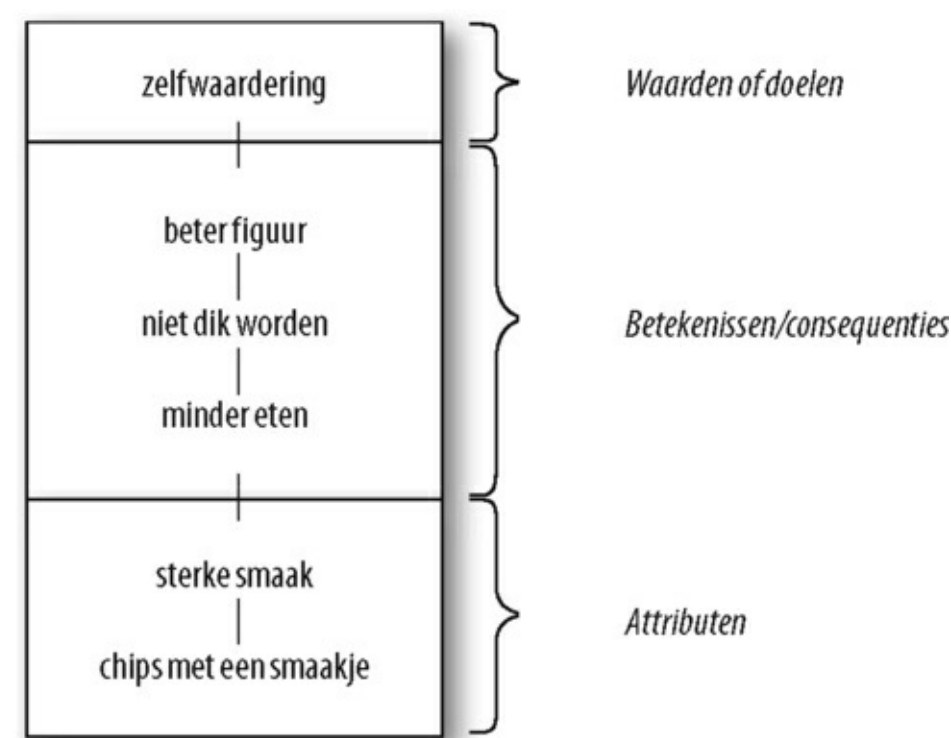
De feitelijke output van een betekenisstructuuranalyse (BSA) zijn ‘betekenisladders’, ook wel middel-doelketens genoemd.<sup>21</sup> In figuur 4.6 is de structuur van een betekenisladder weergegeven. Deze ladder bestaat uit drie niveaus met elk twee subniveaus:

1. Waarden of doelen:
  - a. eindwaarden: de waarden die mensen in hun leven belangrijk vinden om na te streven;
  - b. instrumentele waarden: de wijze waarop mensen eindwaarden in hun leven proberen te realiseren.
2. Betekenissen/consequenties:
  - a. psychosociale consequenties: de wijze waarop bepaalde eigenschappen van het product of dienst door een consument gebruikt kunnen worden in een psychosociale context;
  - b. functionele betekenissen: de gevolgen van het gebruik van een product of dienst door een consument.
3. Attributen van het product of dienst:
  - a. voordelen van het gebruik van een product of dienst;
  - b. concrete eigenschappen van het product of dienst.

In de praktijk zijn ten aanzien van een product of merk lang niet altijd de zes genoemde niveaus te onderscheiden. Een simpel voorbeeld van een betekenisladder voor een product is chips waaraan een bepaalde smaak is toegevoegd waardoor je er minder van eet (zie figuur 4.7). In dit voorbeeld leidt chips met een smaakje (smaak als ‘negatief voordeel’) ertoe dat je er minder van eet, waardoor je niet of minder snel dik wordt, wat leidt tot een beter en mooier figuur, wat uiteindelijk kan bijdragen aan een hogere mate van zelfwaardering. Dit voorbeeld laat zien hoe een merk haar attributen via

betekenissen op een relevante wijze kan koppelen aan waarden. Betekenissen zijn de schakel naar het ‘hart’ van de doelgroep en staan daarom vaak centraal in de positionering van succesvolle merken.

**Figuur 4.7** Voorbeeld van een betekenis ladder<sup>22</sup>



Bij het opstellen van een betekenisstructuur kun je een onderscheid maken tussen betekenisladders voor een markt of productklasse en betekenisladders voor een merk binnen die markt. Door eerst de ladders voor een markt op te stellen kan een brand manager daarna kiezen op welke ladder(s) hij zijn merk binnen de ladders van de markt wil baseren. Bij een merk komt het dus erop neer een bepaald deel van een betekenisstructuur voor een markt te claimen.

### 4.2.3 Laddering

Om een betekenisstructuur op te stellen, is het noodzakelijk mensen uit de doelgroep te interviewen. De techniek die daarvoor is ontwikkeld, noem je ‘laddering’.<sup>23</sup> Laddering is gebaseerd op de ‘waarom-vraag’; in een interview wordt een respondent gevraagd waarom hij een bepaalde eigenschap belangrijk vindt en vervolgens waarom hij het gegeven antwoord weer belangrijk vindt, et cetera. Het laddering-interview is op twee manieren uit te voeren:

1. met behulp van groepte taken, zoals *Kelly's Repertory Grid* en *Natural Grouping*;
2. door directe vragen.

Bij *Kelly's Repertory Grid*<sup>24</sup> krijgt een respondent drie producten of drie bordjes met merknamen voorgelegd, met de vraag welke twee hij het meest bij elkaar vindt passen en waarom de derde er niet bij hoort. Deze vraag kan zich een aantal keren herhalen (er zijn bij deze taak drie verschillende opdelingen mogelijk), waarbij steeds de waaromvraag gesteld wordt. Bijvoorbeeld: Waarom passen deze twee wel bij elkaar en waarom hoort die andere er niet bij? Waarom is het onderscheid dat u aanbrengt voor u belangrijk? Bij *Natural Grouping* is er sprake van meer dan drie producten of



merknamen, waardoor aanzienlijk meer opdelingen gemaakt kunnen worden dan bij de Repertory Grid (het maximaal aantal opdelingen is bij Natural Grouping afhankelijk van het aantal producten of merknamen dat wordt ingezet). De methode van het stellen van *directe vragen* is met name geschikt als de doelgroep niet of onvoldoende bekend is met de merken in de betreffende categorie. Je zult dan direct moeten vragen naar relevante attributen, betekenissen en waarden voor de productcategorie. Dit komt voor bij doelgroepen waarvoor de productcategorie nieuw is ('novice target group'), zoals bij aanstaande moeders die babyartikelen willen aanschaffen en bij ouderen die bijvoorbeeld voor het eerst een rollator kopen.

Bij laddering kun je zowel bottom-up- als top-downvragen stellen. Door bottom-upvragen te stellen identificeert de interviewer welke eigenschappen en/of criteria een respondent relevant vindt en waarom hij dit vindt, et cetera. Je richt je hier op het vaststellen van een betekenisladder van beneden naar boven (attributen → betekenissen → waarden). Nadat de interviewer het vermoeden heeft welke waarden relevant worden geacht, kan hij of zij zich ook gaan richten op de vraag of en hoe een waarde in de praktijk kan worden waargemaakt. Dit noem je de top-downmethode van vragenstellen (waarden → consequenties → attributen). Als de waarden van een merk al vaststaan, kan een interviewer al vrij snel beginnen met het stellen van top-downvragen. Het gaat er dan om erachter te komen hoe een merk bepaalde waarden in verschillende klantcontactmomenten tot uitdrukking kan laten komen. In de bottom-upmethode spreek je op het middenniveau gewoonlijk van betekenissen, omdat je wilt achterhalen welke betekenissen mensen aan concrete attributen geven. In de top-downmethode spreek je op het middenniveau echter van consequenties, omdat je wilt vaststellen welke praktische consequenties de keuze van een bepaalde waarde heeft.

Elk merk kent verschillende 'domeinen' van klantcontactmomenten. Bij een 'fast-moving consumer good' (FMCG) zijn er drie te onderscheiden: het productuiterlijk, marketingcommunicatie en eventuele after-sales service. Hoewel de merkwaarden in al deze drie domeinen hetzelfde moeten zijn, verschilt de manier waarop deze naar de praktijk vertaald kunnen worden. Als een FMCG-merk bijvoorbeeld voor de waarde 'betrouwbaar' staat, kan deze waarde op de verpakking anders tot uitdrukking komen dan in marketingcommunicatie. Bij een retailformule zijn er meer domeinen te onderscheiden dan bij een FMCG-merk: productuiterlijk (van het huismerk), marketingcommunicatie, after-sales service, productassortiment, winkelinrichting en gedrag van medewerkers. Bij het toepassen van betekenisstructuuranalyse kun je per domein betekenisladders opstellen, wat deze methode soms erg arbeidsintensief maakt.

Betekenisstructuuranalyse is een techniek waarmee een manager of onderzoeker met enige creativiteit moet weten om te gaan. Enerzijds komt dit doordat tijdens de interviews een interviewer soms op een onvoorziene betekenisladder stuit die hij in de daaropvolgende interviews nader moet exploreren (en hem dus afleidt van een vooraf bedacht vragenschema). Anderzijds is creativiteit noodzakelijk omdat betekenisladders soms tegen de 'wetten van de logica' lijken in te druisen. Ter illustratie kunnen we hier de bevindingen van een BSA-onderzoek voor een retailformule noemen. Als een van de relevante waarden werd hier 'betrouwbaarheid' genoemd, wat werd vertaald naar de consequentie dat men consumenten 'geen knollen voor citroenen verkoopt'. Meest praktisch kwam dit tot uitdrukking in een niet al te hoge prijs voor het huismerk, een 'niet goed, geld terug'-garantie en een niet te luxe winkelinrichting. In een interview gaf een vrouw echter ook aan dat zij dacht dat de niet al te hoge prijzen samenhangen met het feit dat er vaak een rij bij de kassa's staat (zij leidde daaruit af dat men niet al te veel geld uitgaf aan caissières). In vervolginterviews werd deze nieuwe bevinding getoetst.

Toen bleek dat meerdere consumenten dezelfde betekenis gaven aan een (niet al te lange) rij bij de kassa's. Een wachtrij bij de kassa is hier dus een klantcontactmoment waaraan mensen een bepaalde betekenis blijken toe te schrijven.

In kader [4.3](#) beschrijven we een positioneringsonderzoek dat is gebaseerd op een betekenisstructuraanalyse. Het gaat hier om de vraag hoe scholieren van een middelbare school tot de keuze van een hogeschool komen. In dit voorbeeld worden vier stappen beschreven die je ook bij andere positioneringsonderzoeken kunt gebruiken.

### **4.3 Betekenisstructuur bij hogeschoolkeuze door scholieren**

Tijdens haar afstudeeronderzoek voor de opleiding Communicatie aan de Hogeschool INHolland in Rotterdam heeft Margreet van Staalduijnen twaalf scholieren geïnterviewd die in de vijfde klas van de havo zaten. Het doel van haar onderzoek was vast te stellen op grond van welke criteria 5-havo'ers een hogeschool kiezen en of hierin verschillen bestaan tussen autochtone en allochtone scholieren. Voor de start van het onderzoek werd vastgesteld dat studiekeuze en hogeschoolkeuze twee verschillende trajecten zijn. In dit onderzoek stond de keuze voor een hogeschool centraal. Aan het onderzoek namen twaalf scholieren deel die allen van plan waren aan een hogeschool te gaan studeren. Zeven van hen waren van Turkse of Marokkaanse afkomst en vijf van autochtone afkomst; in elke groep zaten ongeveer evenveel jongens als meisjes. Het onderzoek werd uitgevoerd in vier stappen.

#### *Stap 1: het bepalen van de productcategorie*

Voor 5-havo'ers die willen doorstuderen bleek de categorie 'hogescholen' een juiste afbakening van de markt. Tijdens de interviews bleek dat het concurrentieveld voornamelijk wordt bepaald door de locatie, aangezien alle respondenten aangaven thuis te willen blijven wonen en in de meest nabije grote stad naar een geschikte hogeschool te willen zoeken.

#### *Stap 2: het vaststellen van de producteigenschappen*

Ieder interview begon met de vraag welke eigenschappen een respondent belangrijk vindt voor de keuze van een hogeschool. Dit leverde een lijst met eigenschappen op. Het relatieve belang van deze eigenschappen kan vastgesteld worden door te tellen hoe vaak een eigenschap genoemd is. Dit kan riskant zijn omdat een eigenschap die vaak genoemd is niet per se de belangrijkste voor de keuze is. Daarom is het aan te raden tijdens het interview de respondent te vragen de gewenste eigenschappen op belangrijkheid te ordenen. In dit onderzoek kwamen de volgende relevante eigenschappen naar voren:

- locatie: reisafstand, bereikbaarheid met openbaar vervoer;
- instelling: naam (reputatie), grootte;
- gebouw: sfeer/uitstraling, faciliteiten, grootte;
- studieaanbod: gewenste studie wordt aangeboden.

#### *Stap 3: ladder naar voordelen, betekenissen en waarden*

Nadat de eigenschappen waren vastgesteld, kon worden begonnen met het één voor één 'ladderen' van de eigenschappen. Dit werd gedaan door de volgende vraag te stellen: 'Hoe belangrijk is reisafstand voor je en waarom?' De antwoorden bevinden zich op het niveau van voordelen en betekenissen. Bijvoorbeeld, 'ik vind een korte reisafstand erg belangrijk want ik wil voorlopig thuis bij mijn ouders blijven wonen'. Het voordeel van een korte reisafstand is dan dat de student thuis kan blijven wonen. Als gevraagd wordt waarom de respondent graag thuis bij zijn of haar ouders wil blijven wonen, werd bijvoorbeeld als antwoord gegeven 'dat bespaart me geld' of 'dat is lekker makkelijk' (functionele betekenis).

#### *Stap 4: een betekenisstructuur construeren*

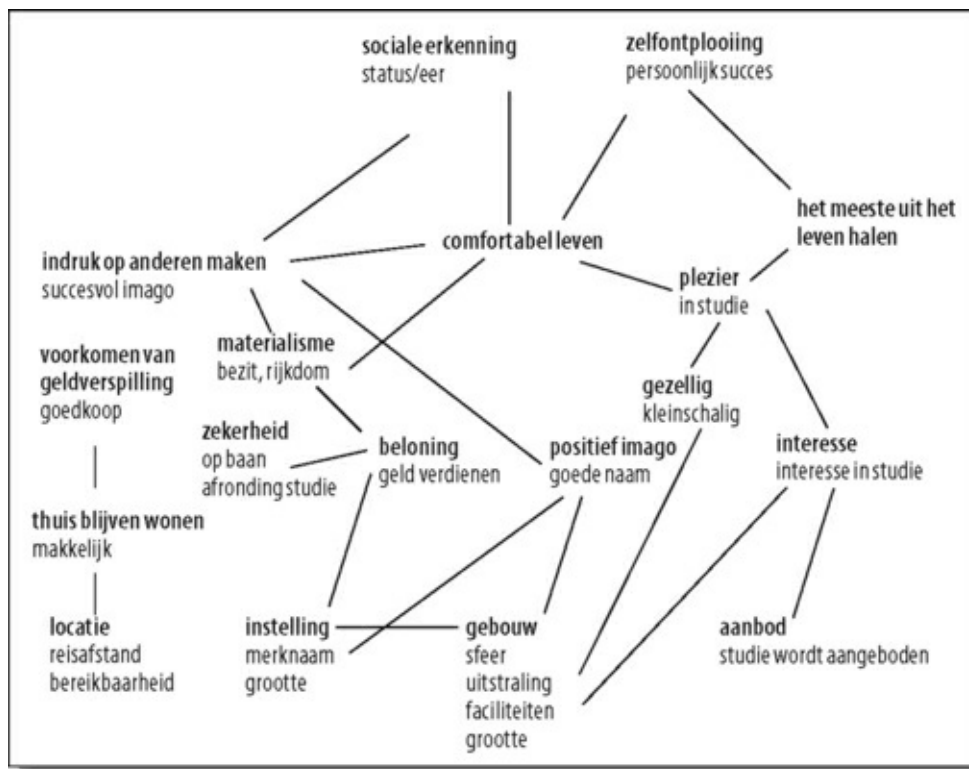
Nadat alle interviews waren afgenomen en verwerkt, kon worden gestart met het herleiden van de verschillende betekenisladders die tezamen de constructie van de gehele betekenisstructuur mogelijk maakten. Hierbij was het nodig

uitspraken te groeperen. De uitspraken ‘als anderen tegen je opkijken, groei je zelf ook een beetje’ en ‘ik vind het toch wel belangrijk wat anderen van mij vinden, dat je een goeie baan hebt’ kunnen bijvoorbeeld beide ondergebracht worden bij ‘indruk op anderen maken’ en leiden tot de eindwaarde ‘status’. Op basis van het onderzoek onder de 5-havo'ers werd een betekenisstructuur opgesteld (zie figuur 4.8).

Op grond van deze analyse was een aantal interessante conclusies te trekken:

- De locatie van de hogeschool bleek voor alle respondenten zeer belangrijk (omdat de meeste van hen thuis willen blijven wonen). Hogescholen concurreren dus op lokaal niveau en niet zozeer met andere hogescholen die eenzelfde opleiding aanbieden in een andere stad.
- Allochtone scholieren zijn meer geïnteresseerd in de waardering van hun omgeving voor de studie en de financiële perspectieven. Autochtone scholieren laten zich meer leiden door individuele motieven van interesse en plezier.
- Voor met name allochtone jongens geldt ‘big is beautiful’. Een grote instelling moet wel goed zijn en geeft status. Autochtone scholieren zijn meer geïnteresseerd in een sfeer van kleinschaligheid.

**Figuur 4.8 Betekenisstructuur hogeschoolkeuze**



Tot slot merken we op dat respondenten vaak sociaal wenselijke antwoorden geven op de vraag waarom zij zaken belangrijk vinden. In bovenstaand voorbeeld gaven scholieren bijvoorbeeld aan dat hun ouders geen tot weinig invloed op de hogeschoolkeuze uitoefenden. De ervaring tijdens open dagen en adviesgesprekken op hogescholen leert dat ouders wel degelijk grote invloed op deze keuze uitoefenen. Blijkbaar is het voor zeventienjarigen ‘gewenst’ om zich onafhankelijk van de ouders op te stellen en zichzelf voor te houden dat hun ouders geen rol bij hun keuzes spelen. Van deze ‘zelfmisleiding’ zijn respondenten zich vaak niet bewust. Over het algemeen overschatten consumenten de rol die zij zelf spelen bij een beslissing en onderschatten wij de rol die omgevingsfactoren spelen bij diezelfde beslissing (zoals sociale druk)<sup>25</sup>. Dit betekent dat antwoorden van respondenten verkregen tijdens een laddering interview niet één-op-één het gedrag van de doelgroep voorspellen. Voor de juiste interpretatie van de verkregen informatie is het belangrijk dat de sociale context van de doelgroep bekend is.

## 4.3 Conclusies analyse van de doelgroep

In deze paragraaf beschrijven we enkele algemene conclusies ten aanzien van stap 3 uit de positioneringsanalyse: de analyse van de doelgroep.

In paragraaf [4.1](#) hebben we in detail de structuur van een (mentaal) merkschema beschreven. Voor positioneren is het van belang te weten hoe een merkschema er in essentie uit ziet (en hoe mensen informatie over merken in hun hoofd opslaan). We beschreven in deze paragraaf drie mentale relaties:

1. De relatie tussen het merk en de productklasse. We constateerden dat een merk zich moet onderscheiden van de andere merken in een productklasse, maar dat een brand manager zich ook goed moet realiseren dat de doelgroep het merk moet kunnen classificeren (aan een concrete productklasse moet weten te koppelen). Indien een merk door consumenten niet aan een bestaande categorie gekoppeld kan worden, is de kans groot dat het merk in kwestie het in de markt niet overleeft.
2. De relatie tussen het merk en (associaties met) attributen. In paragraaf [4.1.2](#) gingen we in op twee verschillende typen van attributen: producteigenschappen en productvoordelen. Ten slotte gingen we in op drie aspecten van de relatie tussen het merk en attributen: de inhoud, de valentie en de kracht ervan.
3. De relatie tussen het merk en waarden. De belangrijkste conclusie is hier dat succesvolle merken betekenis aan attributen weten te geven door ze aan waarden te koppelen. In paragraaf [4.1.3](#) onderscheidden we drie niveaus van waarden (waarden die betrekking hebben op fundamentele, sociale en ik-behoeften).

In paragraaf [4.2](#) van dit hoofdstuk zetten we een methode uiteen (betekenisstructuuranalyse) die het mogelijk maakt attributen aan waarden te koppelen en die duidelijk maakt hoe waarden kunnen worden vertaald naar de invulling van concrete klantcontactmomenten. We deden dit door eerst stil te staan bij de doelgroepkeuze en vervolgens aandacht te besteden aan de output van een betekenisstructuuranalyse: betekenisladders. In paragraaf [4.2.3](#) zetten we ten slotte een aantal methoden uiteen om tot betekenisladders te komen. Aan het eind van deze paragraaf gaven we een concreet voorbeeld van zo'n betekenisstructuuranalyse waarin vier concreet te nemen stappen werden onderscheiden.

In dit hoofdstuk lag de nadruk op de analyse van de doelgroep, als onderdeel van de externe analyse van het te positioneren merk. Een tweede stap in deze externe analyse is het in kaart brengen van concurrenten en hoe zij zich in de markt profileren. In hoofdstuk [5](#) staat deze tweede stap van de externe analyse centraal.

---

<sup>1</sup>.Riezebos en Riezebos (2004 p. 16).

<sup>2</sup>.Zie bijvoorbeeld: Alba, Hutchinson en Lynch (1991); Krishnan (1996).

<sup>3</sup>.Farquhar en Herr (1993).

<sup>4</sup>.Batey (2008 p. 4-5).

<sup>5</sup>.Voor een verhandeling over wetenschappelijk onderzoek over categorisatie, zie: Loken (2006).

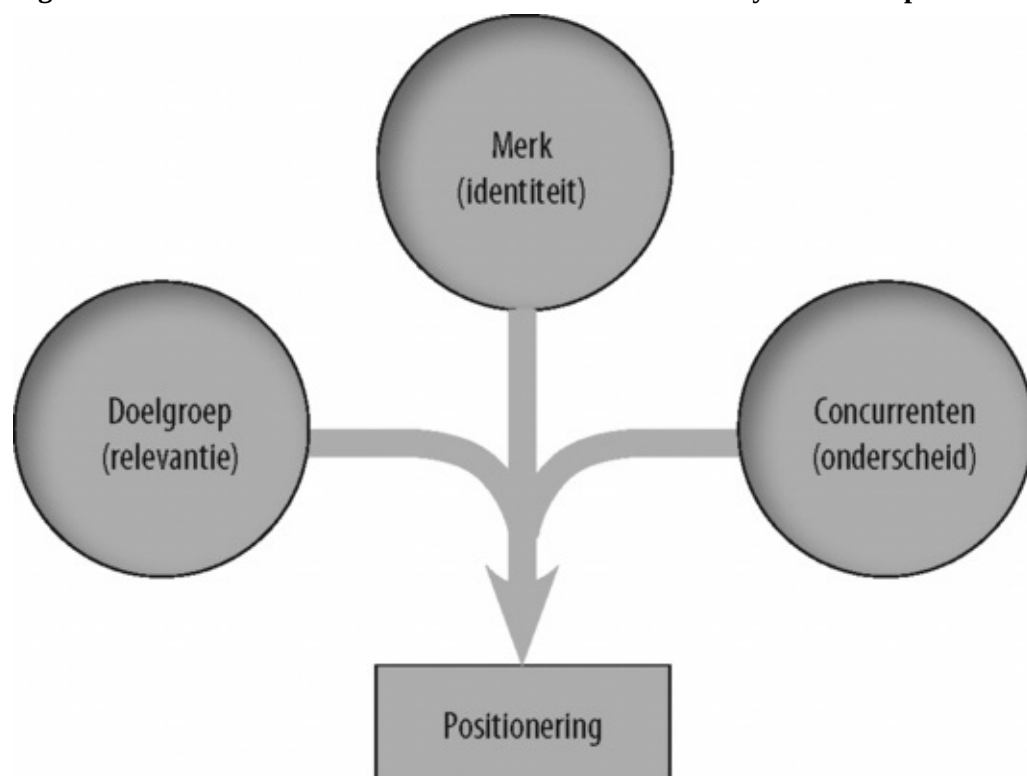
<sup>6</sup>.Brewer en Treyens (1981).

- [7.](#) Sujan en Bettman (1989).
- [8.](#) Keller (2008 hoofdstuk 3).
- [9.](#) Loewy zei over het MAYA-principe het volgende: ‘The adult public's taste is not necessarily ready to accept the logical solutions to their requirements if the solution implies too vast a departure from what they have been conditioned into accepting as the norm.’ Bron: <[www.raymondloewy.com/about/bio.html](http://www.raymondloewy.com/about/bio.html)>.
- [10.](#) Farquhar en Herr (1993); Keller (2008 p. 528 en p. 544 noot 71).
- [11.](#) Bron: Wikipedia.
- [12.](#) Ook muziek (zoals een reclametune) kan helpen een merknaam te herinneren.
- [13.](#) Balabanis en Diamantopoulos (2011).
- [14.](#) Gedeeltelijk gebaseerd op Keller, Apéria en Georgson (2008 p. 52-56).
- [15.](#) Tybout, Calder en Sternthal (1981).
- [16.](#) Keller (2001).
- [17.](#) Rokeach (1973).
- [18.](#) Ngo staat voor niet-gouvernementele organisatie, een organisatie die onafhankelijk is van de overheid en zich op een of andere manier richt op een verondersteld maatschappelijk belang. Over het algemeen gaat het om organisaties die werken aan het bevorderen van milieubescherming, gezondheid, ontwikkelingswerk of het bevorderen van de mensenrechten (bron: Wikipedia).
- [19.](#) Gutman (1982); Reynolds en Gutman (1984); Reynolds en Gutman (2001).
- [20.](#) Riezebos (2002b).
- [21.](#) Olson en Reynolds (1983).
- [22.](#) Reynolds en Gutman (2001 p. 27).
- [23.](#) Reynolds en Gutman (2001). Zie ook: Wansink (2003).
- [24.](#) Reynolds en Gutman (1984).
- [25.](#) Van Raaij (2010 p. 8).

## 5 Analyse van concurrenten (stap 4)

In het vorige hoofdstuk hebben we voor het te positioneren merk de doelgroep geanalyseerd. Deze analyse maakt deel uit van de externe omgeving van het te positioneren merk. Een andere entiteit die tot de externe doelgroep behoort, zijn de *concurrenten* van het merk. In de meeste markten hebben activiteiten van concurrenten consequenties voor de positioneringsmogelijkheden van het eigen merk. Voor een goede positioneringskeuze is het daarom belangrijk te weten wie de concurrenten zijn en welke posities deze concurrenten claimen. In figuur 5.1 zijn in het MDC-model in de rechterbol de concurrenten van het te positioneren merk weergegeven.

**Figuur 5.1** Concurrenten als onderdeel van de externe analyse van een positioneringsvraagstuk



In dit hoofdstuk staan we stil bij twee onderwerpen: het identificeren van concurrenten en het vaststellen van de manier waarop zij zich in de markt positioneren. In paragraaf 5.1 staan we allereerst stil bij een model dat je kan helpen concurrenten in kaart te brengen. In paragraaf 5.2 beschrijven we veertien positioneringsgrondslagen die de organisatie, het product, een marketingvariabele of de ontvanger centraal stellen. In paragraaf 5.3 geven we ten slotte voorbeelden van deze positioneringsgrondslagen voor vijf verschillende categorieën: fast-moving consumer goods, duurzame consumentengoederen, diensten, business-to-business en non-profit brands. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld als kapstok bij het in kaart brengen van concurrenten en hun positioneringskeuzen.

### 5.1 Concurrentieomgeving

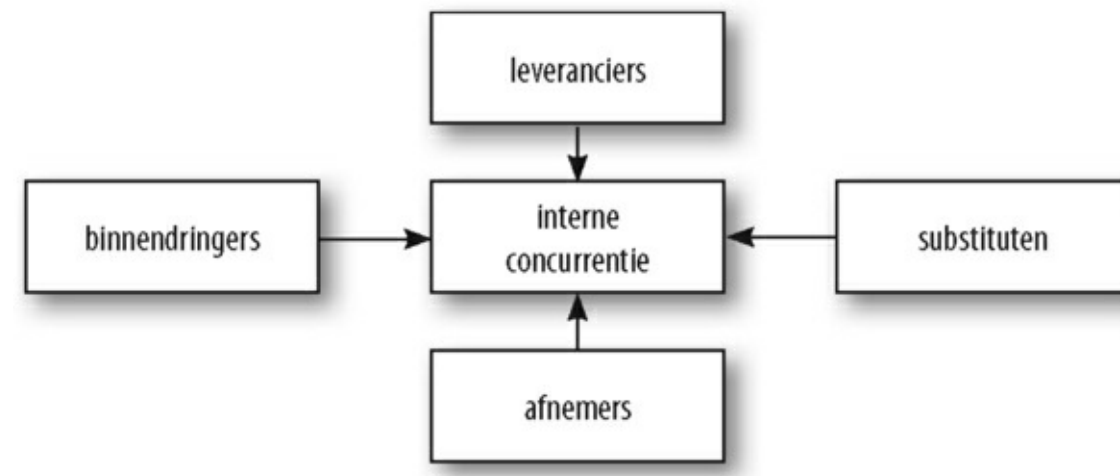
In tabel 4.2 (paragraaf 4.2.1) gaven we een overzicht van mogelijke doelgroepen voor een positionering. Ook bij het onderwerp concurrenten moet je een ‘doelgroep’ kiezen, namelijk wie je als concurrenten wilt zien. Een en ander hangt af van de visie die je op een markt hebt. In paragraaf 2.5 noemden we het voorbeeld van telecomaanbieders en internetproviders, die waarschijnlijk in 1995 niet hadden kunnen vermoeden dat hun markten in tien jaar tijd naar elkaar toe zouden groeien (de ‘triple



play'-gedachte). Op dit punt is het goed de visie op de markt er nog een keer bij te pakken en met het vijfkrachtenmodel (zie figuur 5.2) zo goed mogelijk proberen in te schatten welke concurrenten je vandaag de dag kunt onderscheiden, maar ook welke in de toekomst mogelijk tot het concurrentieveld kunnen toetreden. In het vijfkrachtenmodel<sup>1</sup> worden vijf bronnen van concurrentie onderscheiden, verdeeld over drie hoofdgroepen:

- interne concurrentie;
- externe concurrentie (afnemers en leveranciers);
- potentiële concurrentie (binnendringers en substituten).

**Figuur 5.2 Het vijfkrachtenmodel**



In het vijfkrachtenmodel wordt met *interne concurrentie* verwezen naar de huidige concurrenten in een markt. Meestal lijken deze concurrenten gemakkelijk te identificeren, maar bij het benoemen van concurrenten gaat het er echter om dat je de concurrentiearena nog niet te veel afperkt. Bij Jaguar zou je bijvoorbeeld geneigd kunnen zijn Bentley, Mercedes en BMW als concurrenten te zien. Maar ook goedkopere automerken kunnen dit prestigese segment waarin Jaguar zich begeeft, betreden. Toyota is dit gelukt met het merk Lexus en Volkswagen probeert dit met het model Phaeton. Een merkeigenaar moet ermee rekening houden dat het concurrentieveld continu in beweging is en dat een onbeduidende concurrent zich kan ontwikkelen tot een van de meest te vrezen concurrenten. Niet alleen het interne concurrentieveld kan veranderen, er kunnen ook allerlei andere partijen het interne concurrentieveld binnendringen. Deze mogelijke binnendringers zijn volgens het vijfkrachtenmodel te vinden bij externe en potentiële concurrenten.

Tot de *externe concurrentie* van een merk worden leveranciers en afnemers gerekend. Indien leveranciers het interne concurrentieveld betreden, is er sprake van een voorwaartse, verticale integratie. In de computermarkt zou Intel als producent van microprocessoren een eigen computermerk op de markt kunnen brengen. In de automarkt zou Bosch, een leverancier van veel elektronische onderdelen voor diverse automerken, een auto kunnen assembleren onder eigen naam. Leveranciers zullen het interne concurrentieveld vaak pas betreden als spelers uit dit interne concurrentieveld zelf aan achterwaartse, verticale integratie doen. Als computerfabrikant Dell besluit zelf processors te gaan ontwikkelen en te gaan 'branden' is de kans groot dat Intel zelf computers op de markt zal brengen. Ook afnemers kunnen het interne concurrentieveld binnendringen, zoals supermarkten die met hun huismerken posities van fabrikantenmerken hebben overgenomen.

Naast interne en externe concurrentie kan een merk ook te maken krijgen met *potentiële concurrentie* (binnendringers en substituten). Als je de markt van draagbare muziek als voorbeeld van een intern concurrentieveld neemt, kun je stellen dat Apple als een binnendringer op deze markt is aan te merken. Sony had in de jaren tachtig en in zekere mate ook in de jaren negentig een sterke positie opgebouwd op het gebied van draagbare muziek. Deze positie was zelfs zo sterk dat de merknaam die Sony voor deze categorie hanteerde (Walkman) dreigde af te glijden naar een soortnaam. Apple drong begin deze eeuw de markt van draagbare muziek binnen met iPod in combinatie met iTunes. Ook hier is het merk (iPod) bijna geworden tot een soortnaam voor de categorie. Een andere vorm van potentiële concurrentie wordt gevormd door substituten. Skype (internettelefonie) is bijvoorbeeld een substituut voor gewone telefonie. En pdf's kunnen worden beschouwd als een substituut voor de fax. In dat laatste geval betekent dit dat HP, een producent van onder andere faxapparaten, Adobe, de maker van het software pakket Acrobat, als concurrent moet beschouwen.

De waarde van het vijfkrachtenmodel is dat het helpt bij het in kaart brengen van concurrenten en dan met name concurrenten die je aanvankelijk niet op je netvlies had. Dit betekent overigens niet dat je bij het positioneren altijd rekening moet houden met externe en potentiële concurrenten. Het gaat erom een weloverwogen keuze te maken; een positionering moet immers drie à vier jaar stand kunnen houden. Het is in dit kader van groot belang je te realiseren dat de concurrentie in een markt kan veranderen.

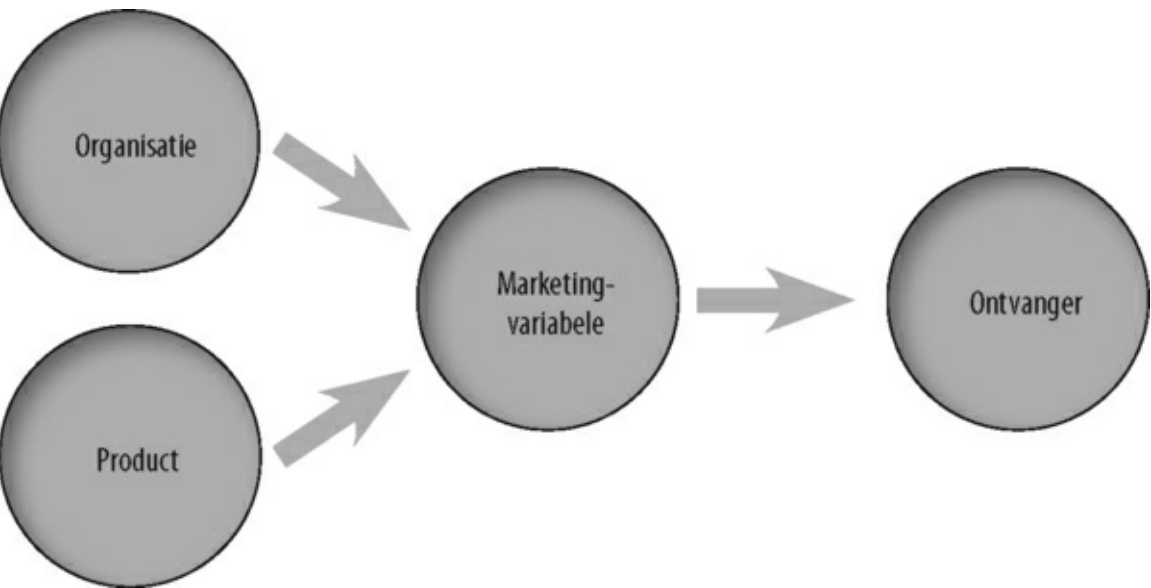
Na het in kaart brengen van relevante concurrenten moet je te weten komen hoe deze zich positioneren. Het eigen te positioneren merk moet zich immers onderscheiden (differentiëren) van concurrenten (zie figuur [5.1](#)). Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn er in het kader van concurrentieanalyse diverse onderzoeks- en weergavetechnieken ontwikkeld op basis van consumentenpercepties en -attitudes. Twee technieken die we hier niet ongenoemd willen laten zijn 'multidimensional scaling' (MDS) en discriminantanalyse.<sup>2</sup> Hieronder beschrijven we een wat meer handzame techniek die je kunt gebruiken om de positioneringen van concurrenten in kaart te brengen op basis van hun communicatie-uitingen. In paragraaf [5.2](#) bespreken we daarom veertien categorieën van positionering; zogenoemde 'positioneringsgrondslagen'. In paragraaf [5.3](#) lichten we deze categorieën toe voor fast-moving consumer goods (FMCG), duurzame consumentengoederen, diensten, business-to-business en non-profit brands.

## 5.2 Positioneringsgrondslagen

Alvorens je een positioneringskeuze voor het eigen merk kunt maken, is het belangrijk te achterhalen hoe concurrenten zich positioneren. Om deze positioneringen in kaart te brengen, hebben we veertien 'positioneringsgrondslagen' (of differentiatiemogelijkheden) benoemd (zie tabel [5.1](#)). Een positioneringsgrondslag is de factor die centraal staat bij de profilering van een merk. Bij veel producten wordt het accent bijvoorbeeld gelegd op productvoordelen of prijs. Omdat in een communicatieboodschap vaak meerdere aspecten worden benadrukt, is het soms moeilijk om het uitgangspunt van de desbetreffende profilering te benoemen. Het kan dus lastig zijn om een merk in één van de veertien categorieën in te delen. De exercitie van het benoemen van positioneringsgrondslagen is dan ook meer bedoeld als een methode om inzicht te krijgen in hoe concurrenten zich in de markt opstellen, dan om een waterdichte analyse te maken waarbij je iedere concurrent in exact één hokje kunt plaatsen.

In figuur 5.3 hebben we vier categorieën van positioneringsgrondslagen schematisch weergegeven: grondslagen waarin de organisatie centraal staat, het product, een marketingvariabele of de ontvanger. In tabel 5.1 zijn per categorie de relevante grondslagen benoemd.

Figuur 5.3 Vier categorieën van positioneringsgrondslagen



Tabel 5.1: Veertien positioneringsgrondslagen onderverdeeld in vier categorieën

Organisatie centraal	Product centraal	Marketingvariabele centraal	Ontvanger centraal
<ul style="list-style-type: none"><li>• corporate ability</li><li>• mentaliteit</li><li>• medewerker</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• prototypisch</li><li>• producteigenschappen</li><li>• rationeel voordeel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• prijs</li><li>• distributie</li><li>• vormgeving</li><li>• naamsbekendheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• doelgroep</li><li>• situatie</li><li>• emotioneel voordeel</li><li>• waarde</li></ul>

Organisatie centraal

In de positionering van een organisatiemerk - maar ook van een productmerk - kunnen organisatiekenmerken centraal staan. Je onderscheidt hier drie positioneringsgrondslagen: het benadrukken van de ‘corporate ability’ van de organisatie, het benadrukken van een bepaalde mentaliteit en het centraal stellen van medewerkers.

Bij een positionering op *corporate ability* ligt de nadruk op de kerncompetenties van de organisatie. Het gaat er hier om dat een bedrijf (of instelling) zijn relevante doelgroepen duidelijk maakt dat het als geen ander in staat is bepaalde goederen en/of diensten voort te brengen. Deze positioneringsgrondslag komt niet zo vaak voor. Het benadrukken van een corporate ability kan bijvoorbeeld relevant zijn als twee gefuseerde organisaties duidelijk moeten maken wat hun toegevoegde waarde is. In 2004 nam FedEx (pakketverzending) Kinko's (copyshops) over. Om hun nieuwe corporate ability duidelijk te maken werd een nieuwe positionering gekozen die zijn beslag kreeg in de pay-off: ‘Make it. Print it. Pack it. Ship it’. Een ander voorbeeld is de luchthaven Schiphol, die met Shopping Centre Schiphol Plaza de nadruk legt op het feit dat er veel meer te beleven valt dan het pakken van een vliegtuig. Mede door de slogan ‘Enjoy it now is the time’ worden winkelen, eten en drinken en ontspanning onder de aandacht gebracht.

Een merk kan ook gepositioneerd worden door de *mentaliteit* van de organisatie te benadrukken: ‘Hier

staan wij voor’ of ‘Zo doen wij de dingen hier’. In dit soort gevallen is de mentaliteit vaak ingezet door de oprichter(s), zoals bij Virgin en Ben & Jerry's. Een mooi voorbeeld is ook Prolease (zie kader [5.1](#)), dat zich qua mentaliteit wil onderscheiden van grote leasemaatschappijen.

### 5.1 ‘Your Ride is Our Drive!’<sup>3</sup>

‘Your Ride is Our Drive!’ met dit motto zijn Jürgen Otten en Paul den Ronden onder de naam Prolease een nieuwe leasemaatschappij gestart (aanvankelijk onder de naam LeasePro, waarvan de rechter echter vond dat deze te veel op LeasePlan leek). Prolease is ontstaan als reactie op de consolidatieslag in leaseland, waardoor de kloof tussen de grote leasereuzen en de regionale leasemaatschappijen steeds groter werd. De oprichters van Prolease willen hun ervaring vanuit een grote leaseclub combineren met de flexibiliteit van het ‘autobedrijf op de hoek’.

Er zijn organisaties die de *medewerker* als uitgangspunt nemen voor een positionering. In hoofdstuk [2](#) gaven we het voorbeeld van Southwest Airlines, dat in alles haar medewerkers centraal stelt. Cruciaal voor het succes bij Southwest Airlines zijn onder andere de leidende rol van humanresourcesmanagement en het articuleren van de ‘Southwest Airlines Spirit’ (die voorkomt uit vriendelijkheid, warmte en trots) en de toewijding aan ‘positively outrageous service’. Het succes van een dergelijke positionering hangt uiteraard sterk af van het daadwerkelijk vertoonde gedrag van medewerkers.

### ***Product centraal***

In veel positioneringen staat het product centraal. De focus ligt dan op iets wat een product (waar of dienst) kan en/of oplevert. Er zijn hier drie positioneringsgrondslagen te onderscheiden: prototypisch, producteigenschappen en rationeel voordeel als centraal aspect van de positionering.

Bij een *prototypische* positionering claimt een merk de meest uitgesproken karakteristieke vertegenwoordiger van de categorie te zijn. Vaak wordt dit door merken geclaimd die een zeer sterke positie in hun markt hebben (zoals TomTom) en/of bijna met de categorie vereenzelvigd worden (zoals Spa, iPod en Aspirine). Zo claimt TomTom alle voordelen die in de categorie autonavigatiesystemen belangrijk zijn: eenvoudig, slim en compleet (zie kader [5.2](#)). Een prototypische positionering is gemakkelijk te verwarren met een positionering waarin een corporate ability centraal staat. Bij een prototypische positionering staat echter altijd het product centraal en bij corporate ability de organisatie. Maar dan nog is het lastig; want wat als de organisatie het product is (zoals bij retailers)? Verderop, bij dienstverlening inclusief retailing, hebben we ervoor gekozen dan toch te spreken van een prototypische positionering.

### 5.2 TomTom<sup>4</sup>



TomTom Go is 's werelds eenvoudigste, slimste en meest complete autonavigatieoplossing.

- Werkt direct uit de doos
- Eenvoudig te gebruiken aanraakscherm
- Kristalheldere weergave in 3D of 2D
- Gemakkelijk te plaatsen en te verwijderen

Snack-a-Jacks rijstwafels hebben minder dan 5% vet. Deze *producteigenschap* staat centraal in het aanprijzen van Snack-a-Jacks. Een dergelijke positionering zie je vaak bij voedselproducten, zoals bij Blue Band Goede Start (met extra calcium en acht vitamines). Bij technische producten staan ook vaak producteigenschappen centraal in de positionering, zoals: ‘Vermogen 3.000 watt’, ‘10 Miljoen megapixels en 10 × optische zoom’ en ‘Hybride aandrijftechniek’. Ook bij diensten kunnen producteigenschappen centraal staan, zoals openingstijden (‘Tot 21:00 uur geopend’), bereikbaarheid (‘24 Uur per dag bereikbaar’), wachttijd (‘Klaar terwijl u wacht’) en reactiesnelheid (‘Binnen 2 dagen antwoord’).

Bij een positionering op grond van een *rationeel voordeel* claimt een aanbieder een voordeel dat voortkomt uit een producteigenschap. De producteigenschap hoeft er dan overigens niet altijd bij genoemd te worden.<sup>5</sup> Bij Sensodyne (tandpasta) wordt bijvoorbeeld genoemd dat het tegen gevoelige tanden beschermt, maar daar wordt niet bij verteld welke producteigenschappen dat mogelijk maken. Zendium benadrukt daarentegen naast productvoordelen wel de producteigenschappen die dat mogelijk maken.

### ***Marketingvariabele centraal***

Naast het centraal stellen van de organisatie of het product, is het mogelijk bij positioneren een marketingvariabele centraal te stellen. We onderscheiden hier vier positioneringsgrondslagen die elk een specifieke marketingvariabele centraal stellen: een positionering op basis van prijs, distributie, vormgeving of naamsbekendheid.

Bij de positioneringsgrondslag *prijs* is de verkoopprijs het belangrijkste argument waarop het merk zich in de markt probeert te onderscheiden. Een positionering op basis van prijs betekent echter niet dat het merk in kwestie altijd de laagste prijs in de markt biedt. Zo kreeg MediaMarkt diverse malen de kritiek dat ze lang niet altijd de goedkoopste aanbieder van consumentenelektronica in de Nederlandse markt is. Een positioneringsgrondslag op prijs kan op verschillende manieren ingevuld

worden:

- ‘Hetzelfde voor minder’: deze strategie wordt vaak gebruikt om het eigen merk gunstig te laten afsteken tegen een grotere marktpartij (niet zelden de marktleider). De uitdager biedt dan min of meer hetzelfde product tegen een lagere prijs, zoals huismerken dat veelal doen en Škoda met haar ‘simply clever’ campagne.
- ‘Minder voor minder’: deze strategie wordt gebruikt door relatief grote spelers; ze laten onbelangrijke eigenschappen weg om zo een lagere prijs kunnen te bieden (denk aan EasyJet en Ryanair: goedkoper omdat je geen gratis eten en drinken aan boord krijgt).
- ‘Nergens goedkoper’: hier ligt het accent op het bieden van de absoluut laagste prijs door een vergaande focus op kostenbeheersing (denk aan Aldi en Lidl).

Bij een positionering op basis van *distributie* kun je een aantal accentverschillen onderscheiden. Allereerst kan een merk zijn onderscheidende kracht ontleenen aan de claim dat het alleen bij de betere speciaalzaak te koop is. Royal-Canin-producten (diervoeding) zijn bijvoorbeeld alleen verkrijgbaar bij de dierenpeciaalzaak en bij dierenartsen. En van het in 2007 geïntroduceerde cosmeticamerk Pure Care, kun je de producten alleen kopen bij de samenwerkende apothekers. Een andere vorm van een positionering waarin distributie centraal staat, is die waarin merken claimen dat zij de distributiekolom hebben ingekort (door een schakel eruit weg te laten). Een voorbeeld hiervan was Dell computers, een bedrijf dat tot 2007 haar producten alleen via internet verkocht. Een snelle levering van het product kan ook het uitgangspunt voor een positionering op basis van distributie zijn (‘Tuut, tuut, dat is snel, dat lijkt Overtoom wel’).

Bij de positioneringsgrondslag *vormgeving* is het uiterlijk van het product of de verpakking het belangrijkste waarop een merk zich in de markt probeert te onderscheiden. Bekende voorbeelden zijn Apple, Dyson en Bang & Olufsen. Bij sommige merken wordt vormgeving ingezet vanwege esthetiek (ofwel de schoonheid van het product, zoals de vorm van Absolut Vodka flessen) en bij andere merken wordt het benadrukt om de functionaliteit van het product of de verpakking te laten opvallen (zoals resp. bij Dyson en bij Fred & Ed, een merk dat jam, dubbelpasta en hazelnootpasta in tubes verkoopt).

Bij sommige merken is hun positionering gebaseerd op *naamsbekendheid*. Het accent ligt dan voornamelijk op het verhogen of het in stand houden van de merknaambekendheid. Een al wat ouder voorbeeld dat in deze categorie valt, zijn de reclamespotjes van het jenevermerk Legner uit de jaren negentig, waarin Jules Deelder het merk aanpreekt door simpelweg ‘Legner, lekker; Legner, lekker...’ te roepen. Een ander voorbeeld dat in deze categorie valt, is het merk De Hypotheker (‘Jazeker, De Hypotheker’). Het enige dat een consument wordt geacht te onthouden bij deze vorm van communicatie, is de merknaam. Dergelijke communicatie zal in mindere mate waarde aan het merk toevoegen.

## ***Ontvanger centraal***

Een laatste toe te lichten categorie van positioneringsgrondslagen is die waarin de ontvanger centraal staat. We onderscheiden hier vier positioneringsgrondslagen: het benadrukken van een stereotiepe doelgroep, het claimen van een situatie, het centraal stellen van een emotioneel voordeel en het claimen van een waarde.

In een positionering waarin een *doelgroep* wordt geclaimd, probeert een merk op niet-inhoudelijke



gronden een bepaalde (stereotiepe) doelgroep aan te spreken. Bacardi probeert bijvoorbeeld met muziek (B-Live) de doelgroep van uitgaande jongeren te claimen.



De grondslag voor een succesvolle positionering kan ook gelegen zijn in het claimen van een *situatie*. Het bekendste voorbeeld is Cup-a-Soup, dat met succes het opkomend hongergevoel rond vier uur in de middag heeft weten te claimen. Een ander voorbeeld is Merci-chocolade, dat probeert beslag te leggen op het bedanken van mensen die je na aan het hart staan ('Dank je heet Merci'). En in dit rijtje mag natuurlijk ook niet het merk KitKat ontbreken: 'Have a break, have a KitKat.' Tot slot noemen we AH to Go dat 'food for now' biedt tegenover 'food for later' in de reguliere supermarkt. Een bijzondere vorm van een situatie is een moment. Het merk Breaker van Friesche Vlag claimt een 'moment'; het is namelijk gepositioneerd als 'De lekkere zuivelsnack die altijd tussendoor kan'.

Een treffend voorbeeld van een positionering op basis van een *emotioneel voordeel* is Axe. Axe biedt persoonlijke verzorgingsproducten met verleidelijke geuren voor jongemannen. Axe positioneert zich als het geduchte wapen in de strijd om de andere sekse. Het geboden voordeel is 'The Axe effect', waardoor jonge mannen onweerstaanbaar worden voor vrouwen. Bij Axe biedt het merk een emotioneel voordeel in een sociale context (de andere sekse). Bij L'Oréal wordt ook een emotioneel voordeel centraal gesteld, waarbij de sociale context juist niet wordt benadrukt ('L'Oréal; omdat ik het waard ben').

In een positionering waarin een *waarde* wordt geclaimd, wordt aansluiting gezocht bij diepere beweegredenen van de doelgroep. Bijvoorbeeld de behoefte aan veiligheid, geluk, vriendschap of status. De nadruk ligt op de symbolische betekenis die het merk aan een product (waar of dienst) toevoegt. Een merk dat een redelijk fundamentele waarde claimt is Volvo ('veiligheid'). Nokia is een goed voorbeeld van een merk dat in termen van de piramide van Maslow zich richt op relationele waarden ('Connecting people') en het blad Happinez claimt vrij direct de waarde 'geluk'.

De veertien positioneringsgrondslagen vormen een handige checklist om de positioneringen van

concurrerende merken in kaart te brengen. Nogmaals benadrukken we dat een merk zich niet hoeft te beperken tot één grondslag. Computerfabrikant Dell riep bijvoorbeeld lange tijd dat het zo goedkoop was omdat het de tussenhandel had uitgeschakeld. Hier stonden dus twee factoren centraal: prijs en distributie.

In dit gedeelte van de externe positioneringsanalyse kan het lastig zijn om in een bepaalde markt voorbeelden van concurrenten te zoeken bij elk van de genoemde positioneringsgrondslagen. Daarom hebben we in paragraaf [5.3](#) voor vijf verschillende productgroepen voorbeelden beschreven.

### 5.3 Marktverkenning in termen van positioneringen

In deze paragraaf laten we per categorie (FMCG, duurzame consumentengoederen, diensten, business-to-business en non-profit brands) de positioneringsgrondslagen uit de vorige paragraaf nogmaals de revue passeren; bij elke categorie geven we voorbeelden van diverse positioneringsgrondslagen. We introduceren elke categorie kort door er een beschrijving van te geven. Vervolgens proberen we in een tabel per positioneringsgrondslag steeds een voorbeeld te geven. Deze voorbeelden zijn niet altijd zo letterlijk in de praktijk terug te vinden als we ze soms beschrijven, maar het zijn wel richtingen die goed bij het merk in kwestie passen.

#### *Fast-moving consumer goods*

FMCG staat voor een breed scala aan veelverkochte, snellopende consumentenproducten, zoals voeding, frisdranken, toiletartikelen (waaronder zeep en cosmetica), schoonmaakmiddelen, wasmiddelen en andere niet-duurzame producten (glaswerk, gloeilampen, batterijen en plastic wegwerpproducten voor de huishouding). Bekende aanbieders zijn ondernemingen als Nestlé, Unilever en Procter & Gamble. Denk verder aan bedrijven als de Bolton Group met merken als Bison, Dubro en WC Eend en Riedel Drinks (onderdeel van Friesland Foods) met merken als Appelsientje, Chocomel, CoolBest, DubbelFriss, Extran, Fristi en Taksi. In tabel [5.2](#) geven we voorbeelden van de diverse positioneringsgrondslagen voor snellopende consumentenproducten.

Tabel 5.2: Voorbeelden van positioneringsgrondslagen voor FMCG

Positioneringsgrondslag	Merk	Toelichting
	<b>Organisatie centraal</b>	
corporateability	Heinz	‘Geen enkel ander merk slaagt erin om de authentieke ketchupsmaak te kopiëren’
mentaliteit	Ben & Jerry's	claimen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en ‘fun’
medewerker	Hertog Jan	brouwers die naar perfectie streven (‘It's gotta be perfect’)
	<b>Product centraal</b>	
prototypisch	Heineken	‘Serving the planet’
producteigenschappen	Alfa Bier	gebrouwen met bronwater
rationeel voordeel	Vanish, Cillit Bang	vuilverwijdering
	<b>Marketingvariabele centraal</b>	
prijs	Euroshopper	‘De allerlaagste prijs voor honderden alledaagse boodschappen’
distributie	Desensin	alleen verkrijgbaar bij tandarts en apotheek

vormgeving	Fred & Ed	jam en pasta in tubes
	Absolut Vodka	vormgeving fles
naamsbekendheid	Legner	‘Legner, lekker; Legner, lekker...’
<b>Ontvanger centraal</b>		
doelgroep	Bacardi	B-Live
situatie	Cup-a-Soup	‘Vier uur Cup-a-Soup’
emotioneel voordeel	L'Oréal	‘Omdat je het waard bent’
waarde	Blue Band	genegenheid, geborgenheid

Een voorbeeld van de positioneringsgrondslag *organisatie centraal* en corporate ability zou Heinz kunnen zijn, een bedrijf dat onder andere ketchup maakt die qua smaak bijna niet te evenaren is. Heinz zou zich kunnen profileren als het bedrijf dat als geen ander in staat is om de authentieke ketchupsmaak te maken. Een voorbeeld van een merk waarin een mentaliteit centraal wordt gesteld, is Ben & Jerry's. Of zoals ze het zelf stellen: ‘een bedrijf heeft een verantwoordelijkheid tegenover de gemeenschap waarin het onderneemt’. Ondanks deze serieuze basishouding is het een merk waarin ‘fun’ een belangrijke rol speelt. Dit blijkt niet alleen uit de manier waarop ze communiceren maar ook uit de namen die ze hun ijssmaken meegaven (zoals Socialice, Peace of Cake en Cherry Garcia, vernoemd naar Jerry Garcia, de in 1995 overleden zanger van de Amerikaanse rockband Grateful Dead). Bij Hertog Jan-bier wordt al geruime tijd de medewerker centraal gesteld; het merk probeert zich te onderscheiden door medewerkers te tonen die in alles een hang naar perfectie hebben (‘It's gotta be perfect’).

Bij *product centraal* is Heineken een klassiek voorbeeld van een prototypische positionering. In de jaren negentig voerde het merk al een campagne met als pay-off ‘Bier zoals bier bedoeld is’. Later volgde de campagne ‘Biertje?’ waarbij de vraag naar een biertje werd vereenzelvigd met de vraag naar Heineken-bier. Ook de campagne ‘Serving the planet’ zette de prototypische benadering van dit merk voort. Alfa Bier is daarentegen een merk dat het accent op producteigenschappen legt door te benadrukken dat het de enige Nederlandse brouwerij is die haar brouwwater uit een door het ministerie van vws erkende bron wint.<sup>6</sup> De tagline van Alfa is dan ook niet ‘bier’ maar ‘Edel Pils’. Schoonmaakproducten zoals Vanish en Cillit Bang zijn goede voorbeelden van merken die een rationeel voordeel claimen. Zo lees je op de websites van deze merken:

- Vanish lost de hardnekkigste vlekken op in kleding, tapijt en vitrage. Vanish Oxi Action is geschikt voor uw witte en gekleurde was.
- Dankzij de revolutionaire, krachtige reinigingsformule verwijdert u met Cillit Bang zelfs de moeilijkste vlekken en hardnekkig vuil in een handomdraai - iedere dag opnieuw, overal in huis!

Het verhaal gaat dat laatstgenoemd product eerst Cillit heette en dat men - om de schoonmaakkracht van het product te benadrukken - er het woord ‘Bang’ aan heeft toegevoegd.

Voorbeelden van FMCG-merken waarin een *marketingvariabele centraal* staat, zijn:

- Prijs: Euroshopper, een merk verkrijgbaar bij Albert Heijn dat zich richt op de allerlaagste prijs.
- Distributie: Desensin (tandpasta, mondspoelmiddel en gel voor gevoelige tanden) benadrukt dat het alleen verkrijgbaar is bij tandarts en apotheek.
- Vormgeving: Fred & Ed is als boterhambeleg (aardbeienjam, hazelnootpasta, dubbelpasta en smeerkaas) uit een tube geïntroduceerd, waarbij het accent lag op de andersoortige verpakking (functionele vormgeving) en de lol die dat voor kinderen meebracht. Later zijn onder het merk ook andere producten (niet in een tube) geïntroduceerd, zoals chocoladevlokken en siropen. Absolut Vodka is een goed voorbeeld waarbij in reclame al jarenlang de esthetische vorm van de fles centraal staat.
- Naamsbekendheid: Jules Deelder die in de jaren negentig in reclame het jenevermerk Legner aanpreekt door simpelweg ‘Legner, lekker; Legner, lekker...’ te roepen.

Ten slotte kun je FMCG-positioneringen onderscheiden waarin de *ontvanger centraal* staat. Al eerder noemden we dat Bacardi haar positionering baseert op het aanspreken van een doelgroep (uitgaande jongeren) door middel van muziek (B-Live). Naast Cup-a-Soup proberen ook gratis ochtendkranten *Spits* en *Metro* een situatie te claimen, namelijk dat van de openbaarvervoerreiziger die in de ochtend het laatste nieuws tot zich wil nemen. L'Oréal richt zich daarentegen op een emotioneel voordeel voor de consument; vrouwen zouden zich deze producten moeten kunnen veroorloven omdat ze het waard zijn. Blue Band is een voorbeeld waar al jarenlang voor de ontvanger relevante waarden centraal staan: genegenheid en geborgenheid, twee waarden die aan ‘moederzorg’ ten grondslag liggen.

### ***Duurzame consumentengoederen***

Duurzame consumentengoederen zijn goederen die voor duurzaam (langdurig) gebruik zijn bestemd en dus meerdere malen gebruikt kunnen worden (gebruiksgoederen). Door onderhoud en/of reparaties kunnen dit soort goederen soms zeer lang meegaan. Het gebruikelijke criterium om van een duurzaam consumptiegoed te spreken, is volgens het NIMA-lexicon dat het minstens drie jaar meegaat. Voorbeelden van duurzame consumentengoederen zijn auto's, elektronica, meubels, speelgoed, gereedschap en huishoudelijke apparaten. Deze producten worden in tegenstelling tot FMCG's vaak verkocht door daartoe gespecialiseerde retailers (denk aan autodealers, meubelzaken, kledingzaken, speelgoedwinkels, witgoedwinkels en dergelijke). Dit komt omdat duurzame consumentengoederen adviesgevoelig zijn. In tabel [5.3](#) staan voorbeelden van diverse positioneringsgrondslagen voor duurzame consumentengoederen.

Een voorbeeld van de positioneringsgrondslag *organisatie centraal* en corporate ability bij duurzame consumentengoederen is de in 2008 ingezette Efficient Dynamics campagne van BMW. Hierin wordt benadrukt dat BMW in staat is met diverse detailoplossingen (zoals terugwinning van remenergie) het brandstofverbruik terug te dringen zonder de prestaties van de auto te benadelen. GSUS (kleding) is daarentegen een merk dat een mentaliteit benadrukt onder het motto ‘Welcome to heavens playground’. Dit verwijst naar de eerste winkel van dit merk in Arnhem (‘Heavens Playground’) waar het motto van de oprichters was: ‘Do what you like best and design what you would like to wear.’ Een voorbeeld van een duurzaam consumptiegoed waar de medewerker centraal staat, is Gibson gitaren. Ten aanzien van de productie van de Gibson Vintage Original Spec stelt men zelfs dat ‘de briljante gitaarbouwers van de Custom Shop met uiterste precisie deze historische gitaren met een massieve kast hebben ge(re)produceerd’. Bij deze positioneringsgrondslag zal bij duurzame goederen veelal

zoiets als vakmanschap worden benadrukt.

Tabel 5.3: Voorbeelden van positioneringsgrondslagen voor duurzame consumentengoederen

Positioneringsgrondslagen Merk		Toelichting
Organisatie centraal		
corporate ability	BMW Efficient Dynamics	BMW is in staat milieuvriendelijkheid niet ten koste te laten gaan van ultiem rijplezier
mentaliteit	GSUS	‘Welcome to heavens playground’
medewerker	Gibson	‘Briljante gitaarbouwers’
Product centraal		
prototypisch	Volkswagen	‘Volkswagen. Das Auto’
	Miele	‘Er is geen betere’
producteigenschappen	Geox	‘De schoen die ademt’
rationeel voordeel	Zippo	‘De aansteker die altijd werkt’
Marketingvariabele centraal		
prijs	Dacia	‘Think big, pay little’
distributie	Dell	voorheen alleen directe verkoop (zonder tussenhandel) aan consumenten en bedrijven
vormgeving	Alessi	Italiaans design
naamsbekendheid	Mazda	‘Zoom, zoom, zoom’
Ontvanger centraal		
doelgroep	O'Neill	surfers
situatie	Senseo	‘Op elk moment lekkere koffie’
emotioneel voordeel	Diesel	‘For succesful living’
waarde	Harley Davidson	Vrijheid (‘live to ride, ride to live’)

Bij *product centraal* is Volkswagen een voorbeeld van een merk duurzame consumentengoederen dat zich prototypisch positioneert. Jarenlang gebruikte VW de pay-off ‘Volkswagen. Wie anders?’ en begin 2008 stapte het internationaal over op de eveneens prototypische positionering ‘Volkswagen. Das Auto’. Miele is ook een goed voorbeeld van een merk dat een prototypische positie claimt met de pay-off ‘Er is geen betere’. Schoenenmerk Geox profileert zich met de producteigenschap dat de schoenen ‘ademen’. Zippo is het legendarische aanstekermak dat onder het motto ‘Always works - or we fix it free’ en de belofte ‘windproof’ het productvoordeel betrouwbaarheid benadrukt. Het merkimago van Zippo past goed bij de Harley Davidson Motor Company waarmee een licentieovereenkomst is aangegaan die inmiddels tot 19 speciale modellen aanstekers heeft geleid.



# zippo®

Voorbeelden van merken duurzame consumentengoederen waarbij een *marketingvariabele centraal* staat, zijn:

- Prijs: Dacia is het automerk van Renault dat zichzelf aanprijst onder het motto 'Think big, pay little'.
- Distributie: Dell computers verkocht tot 2007 haar producten alleen via internet.
- Vormgeving: Alessi, een Italiaans merk dat huishoudelijke spullen op de markt brengt van diverse gerenommeerde ontwerpers.
- Naamsbekendheid: Mazda gebruikt voor haar commercials een liedje met de titel 'zoom, zoom, zoom'; in de commercials worden weinig inhoudelijke argumenten gecommuniceerd.

In de categorie *ontvanger centraal* probeert surfmerk O'Neill de bij dit merk passende doelgroep te claimen (surfers). Senseo - het koffiezetapparaat van Douwe Egberts en Philips - belooft op elk moment lekkere koffie (situatie). Modemerkt Diesel positioneert zich met enige ironie op het emotionele voordeel van een 'succesvol leven' en het eerder genoemde Harley Davidson claimt met succes de waarde 'vrijheid' waarin een motorrijder zijn eigen weg kan gaan en zijn individualiteit vorm kan geven.

### ***Diensten (inclusief retail)***

Een dienst is een product waarvan de specifieke kenmerken in belangrijke mate immaterieel van aard zijn. Denk aan de kapper, het boeken van een reis, het opmaken van een testament door een notaris en het huren van een tennisbaan. Diensten onderscheiden zich van consumentengoederen op drie punten: een dienst kent in tegenstelling tot goederen een immateriële of ontastbare component, een dienst is vergankelijk omdat productie en consumptie samenvallen (een dienst kan niet worden bewaard voor toekomstige consumptie) en een dienst is een vorm van interactieve consumptie waarbij de afnemer deel uitmaakt van het geleverde 'product'. Hoewel een dienst immaterieel van aard is, kan deze ook worden geleverd in combinatie met een product, bijvoorbeeld de dienstverlening van een pizzakoerier. De verhouding materieel/immaterieel kan dus variëren. Bij een popconcert is er afgezien van eten en drinken geen sprake van een fysiek product; bij een hypotheek is er sprake van een beperkt fysiek product (de hypotheekpolis) en bij een pizzakoerier is de dienst ondersteunend aan het fysieke product (bij dit laatste kan de dienstverlening - het thuisbezorgen van de pizza - er wel toe leiden dat een consument juist bij de betreffende pizzeria de maaltijd bestelt).



Retailing is een aparte vorm van dienstverlening. Je spreekt van ‘retail’ als er diensten en/of goederen voor persoonlijk gebruik aan de consument worden geleverd. Dit kunnen fysieke producten zijn (denk aan een supermarkt), maar ook immateriële producten zoals reizen en verzekeringen. De term retail wordt ook gebruikt door dienstverleners voor de businessunit die verantwoordelijk is voor de klantcontacten, maar geen eigen winkels hebben. In tabel 5.4 staan voorbeelden van diverse positioneringsgrondslagen voor diensten, waaronder voor retailers.

Een voorbeeld van de positioneringsgrondslag *organisatie centraal* en corporate ability bij diensten is Eiffel (een consultancybureau), die heel duidelijk voor zijn klanten claimt dat zij in staat is grip op de zaak te krijgen. Een goed voorbeeld van een dienst waarbij de mentaliteit van de organisatie centraal staat, is de Friesland Bank. ‘Willen is kunnen’ verwoordt de Friese wijze van ondernemen en bankieren. Bij diensten staat ook vaak de medewerker centraal. Een mooi voorbeeld is XS4all, dat letterlijk de medewerkers in haar campagnes centraal stelt.



Tabel 5.4: Voorbeelden van positioneringsgrondslagen voor diensten (inclusief retailing)

Positioneringsgrondslagen	Merk	Toelichting
Organisatie centraal		
corporate ability	Eiffel	‘Grip op de zaak’
mentaliteit	Friesland Bank	‘Willen is kunnen’
medewerker	XS4all	‘Meer internet’
Product centraal		
prototypisch	ANWB	‘Hebben we u ooit laten staan?’
	Correct	‘Als Correct het niet heeft, vergeet het dan maar’
producteigenschappen	Jaap.nl	‘Meer woonhuizen dan Funda’
rationeel voordeel	KwikFit	‘Binnen zonder afspraak, klaar terwijl u wacht’
Marketingvariabele centraal		
prijs	D-reizen	‘Dezelfde reis voor de laagste prijs’
	Zeeman Textielsupers	‘Wie slim winkelt, koopt bij Zeeman’
distributie	Albert	‘Bezorgt tot in de keuken’
vormgeving	Google	eenvoudige, overzichtelijke ‘search engine’
	HEMA	aantrekkelijk vormgegeven producten
naamsbekendheid	De Hypotheker	‘Jazeker, De Hypotheker’
	Beter Bed	‘Retteketet naar Beter Bed’

### Ontvanger centraal

doelgroep	Binck Bank	‘Voor beleggers’
situatie	AH to Go	boodschappen voor mensen die onderweg zijn
	NTI-opleidingen	‘Studeren wanneer u dat het beste uitkomt’
emotioneel voordeel	De Bijenkorf	BIJzonder
	Club Med	‘Een wereld vol vakantiegeluk’
waarde	Delta Lloyd	‘...zeker Delta Lloyd’

---

Voorbeelden van diensten waarbij het *product centraal* staat, is ANWB die met de zin ‘Hebben we u ooit laten staan?’ in feite claimt dat zij dé pechhulp voor onderweg zijn. Hiermee is deze positionering aan te merken als een prototypische positionering. Ook het Rotterdamse elektronicawarenhuis Correct baseert zich op deze positioneringsgrondslag; ‘Als Correct het niet heeft, vergeet het dan maar’. Een voorbeeld waarbij producteigenschappen centraal staan, is huizen-site Jaap.nl. In 2007 bond Jaap.nl de strijd aan met Funda door te claimen dat zij meer huizen op hun site hadden staan. Bij het claimen van een voordeel, moet een benefit ook daadwerkelijk als voordeel worden benoemd, zoals bij KwikFit: ‘binnen zonder afspraak, klaar terwijl u wacht’. De korte wachttijd is hier het voordeel.

Ook bij diensten zijn diverse voorbeelden te vinden waarbij in de positionering een *marketingvariabele centraal* staat:

- Prijs: D-reizen claimt dat je bij hen dezelfde reis als bij een ander kunt boeken, maar dan wel voor een lagere prijs. En hoewel Zeeman niet letterlijk het woord ‘prijs’ in haar pay-off gebruikt, ligt er wel de nadruk op (‘Wie slim winkelt, koopt bij Zeeman’).
- Distributie: Albert - de bezorgdienst van Albert Heijn, Etos en Gall & Gall - benadrukt heel duidelijk dat men tot in de keuken bezorgt (en dus de boodschappen niet tot aan de voordeur aflevert).
- Vormgeving: Google heeft als geen ander begrepen dat bij het zoeken naar informatie op internet, de zoekopdracht centraal moet staan. Met een eenvoudige, overzichtelijke vormgeving weet Google zich dan ook sterk van andere ‘search engines’ te onderscheiden. De nadruk ligt hierbij op functioneel onderscheid door middel van vormgeving. HEMA is daarentegen een merk dat een esthetisch onderscheid op basis van vormgeving weet te claimen (denk aan de vormgeving van diverse HEMA-producten, maar ook aan de inrichting van de winkel).
- Naamsbekendheid: bij deze positioneringsgrondslag gaat het erom de naam zo goed mogelijk bij de doelgroep tussen de oren te krijgen. Zowel De Hypotheker (‘Jazeker, De Hypotheker’) als Beter Bed (‘Retteketet naar Beter Bed’) zijn hiertoe goed in staat gebleken.

Ten slotte kan bij de positionering van diensten ook de *ontvanger centraal* worden gesteld. Binck Bank doet dat bijvoorbeeld door duidelijk te maken dat het puur en alleen een bank voor beleggers is (claimen van een doelgroep). AH to Go en NTI-opleidingen claimen daarentegen meer een situatie; AH to Go speelt in op mensen die onderweg zijn en NTI benadrukt dat het een opleidingsinstituut is dat het mogelijk maakt om te studeren wanneer je dat het best uitkomt. De Bijenkorf en Club Med zijn merken die een emotioneel voordeel claimen. De Bijenkorf doet dat heel minimalistisch met het woord ‘BIJzonder’ en Club Med benadrukt het wat explicieter door ‘een wereld vol vakantiegeluk’ te

claimen. Delta Lloyd ten slotte is een merk dat een waarde centraal stelt: ‘... zeker Delta Lloyd’.

**Business-to-business**

Business-to-business-bedrijven (b-to-b-bedrijven) leveren producten en/of diensten aan andere bedrijven en leveren niet aan consumenten. B-to-b-bedrijven verschillen op grond van een aantal punten van business-toconsumer-bedrijven (b-to-c).<sup>7</sup> B-to-b-bedrijven hebben vaak minder afnemers en een grotere afzet per afnemer dan b-to-c-bedrijven. Ook vind je bij b-to-b-bedrijven vaak goed opgeleide inkopers die kundig zijn en goed kunnen onderhandelen over bijvoorbeeld de inkoopprijs. De inkoopbeslissingen van b-to-b-bedrijven worden niet zelden door inkoopteams genomen en in de aankoopbeslissing voeren rationele argumenten veelal de boventoon. Hieruit mag je overigens niet concluderen dat emotionele argumenten in b-to-b-markten geen rol spelen; emotie kan terdege een rol spelen, maar aankoopbeslissingen moeten in b-to-b-markten altijd met rationele argumenten kunnen worden onderbouwd. Een ander onderscheid tussen b-to-b- en b-to-c-markten is dat in eerstgenoemde categorie de relaties tussen verkoper en inkoper vaak langer standhouden. Dit komt onder andere doordat de verkopende partij intensief aan relatiemanagement doet en de ‘switching costs’ soms te hoog zijn om een-twee-drie van leverancier te wisselen. In tabel 5.5 staan diverse voorbeelden van positioneringsgrondslagen voor b-to-b-bedrijven.

Een voorbeeld van de positioneringsgrondslag *organisatie centraal* en corporate ability bij b-to-b-bedrijven is Heras, dat met de pay-off ‘Buitengewoon beveiligd’ zich heeft geherpositioneerd van een bedrijf dat voornamelijk bekendstond om z'n hekwerken tot een bedrijf dat zich richt op buitenbeveiliging (zoals elektronische bewakingssystemen en elektronische toegangssystemen). De Zwitserse bank UBS zet daarentegen met de frase ‘We will not rest’ het idee centraal dat in de organisatie een niet-aflatende drang heerst naar het verwezenlijken van de financiële doelen van haar klanten. UBS benadrukt hiermee in haar positionering een mentaliteit. PricewaterhouseCoopers (PwC) heeft er tot 2010 voor gekozen onder het motto ‘Connected thinking’ de medewerker centraal te stellen (zie kader 5.3).<sup>8</sup>

**Tabel 5.5: Voorbeelden van positioneringsgrondslagen voor b-to-b-bedrijven**

Positioneringsgrondslagen	Merk	Toelichting
	<b>Organisatie centraal</b>	
corporate ability	Heras	‘Buitengewoon beveiligd’
mentaliteit	UBS	‘We will not rest’
medewerker	PricewaterhouseCoopers	‘Connected Thinking’
	<b>Product centraal</b>	
prototypisch	McKinsey & Company	‘The Firm’
producteigenschappen	Vink Lisse	‘Alles voor het bedrijf’
rationeel voordeel	Viking Direct	onder andere: ‘artikelen dertig dagen gratis op proef’
	<b>Marketingvariabele centraal</b>	
prijs	Niceday	‘Nóg slimmer inkopen begint met Niceday’
distributie	Overtoom	‘Tuut, tuut, dat is snel, dat lijkt Overtoom wel’
vormgeving	Gispen	‘Geeft vorm aan elke functie’
	Topdeq	‘Design kantoormeubels en accessoires’

naamsbekendheid	Double A paper	‘Double A paper, double quality paper’
<b>Ontvanger centraal</b>		
doelgroep	Océ	‘Printing for professionals’
situatie	Motorhuis	Zomercheck, wintercheck
emotioneel voordeel	Philips Healthcare	‘Healthcare without boundaries’
waarde	Bosch	‘Technologie voor het leven’

### 5.3 PricewaterhouseCoopers (PwC): ‘Connected thinking’<sup>9</sup>

Onze medewerkers bundelen en verbinden niet alleen elkaars kennis en expertise, maar ook verschillende zienswijzen, culturen en achtergronden. Ze werken nauw met elkaar samen én leggen verbanden met inzichten van klanten en andere relaties. PwC'ers kijken verder, over grenzen heen. We staan midden in de maatschappij en leveren daarmee het beste product en kwaliteit voor de klant. Connected Thinking maakt ons verschil. Het is onze mentaliteit, houding, manier van denken en werken. Open, ruimdenkend, elkaar helpen, vanuit verschillende invalshoeken kwesties benaderen en de mening van anderen vragen.

Bij *product centraal* is McKinsey & Company een voorbeeld van een bedrijf dat een prototypische positie heeft opgebouwd. Hoewel dit consultancybedrijf zich nu profileert met de pay-off ‘challenge your ambition’ heeft het in de afgelopen decennia een positie opgebouwd waarin het de standaard voor ‘strategy consulting’ is geworden. Dit komt meest letterlijk tot uitdrukking in de bijnaam van McKinsey & Company: ‘The Firm’. Een b-to-b-bedrijf waar producteigenschappen centraal staan, is Vink Lisse, een bedrijf dat onder het motto ‘Alles voor het bedrijf’ allerlei producten en artikelen levert op het gebied van transport, opslag, milieu, bedrijf en kantoor. Een concurrent van Vink Lisse is Viking Direct. Laatstgenoemde organisatie heeft ervoor gekozen meer de nadruk op voordelen te leggen, zoals: ‘bespaar tot 64% op de adviesprijzen van bekende merkproducten’, ‘online bestelhistorie met alle details’, ‘artikelen dertig dagen gratis op proef’ en ‘persoonlijke bestellijsten vergemakkelijken uw herhalingsaankopen’.

Bij b-to-b-bedrijven vonden we de volgende voorbeelden waarbij in de positionering een *marketingvariabele centraal* is gesteld:

- Prijs: kantoorartikelleverancier Niceday benadrukt impliciet de prijs als de factor waarop men zich onderscheidt (‘Nóg slimmer inkopen begint met Niceday’).
- Distributie: concurrent Overtoom uit Den Dolder benadrukt de snelheid waarmee men kantoorartikelen levert (‘Tuut, tuut, dat is snel, dat lijkt Overtoom wel’).
- Vormgeving: Gispén (‘Geeft vorm aan elke functie’) en Topdeq (‘Design kantoormeubels en accessoires’) onderscheiden zich door design te benadrukken.
- Naamsbekendheid: Double A paper onderscheidde zich van haar concurrenten door de zeer opvallende communicatie, waarbij het er eigenlijk alleen maar om ging de naam tussen de oren van de doelgroep te krijgen. Nu legt Double A overigens meer de nadruk op de kwaliteit van het papier.

Als b-to-b-bedrijf profileert Océ zich met ‘Printing for professionals’. Hiermee stelt men de *ontvanger centraal* met het accent op de doelgroep. Het Motorhuis is een organisatie van automobielbedrijven dat bepaalde perioden in het jaar claimt door een zomercheck en een wintercheck aan te bieden; niet alleen voor consumenten maar ook voor zakelijke rijders (b-to-b). Het Motorhuis

speelt hiermee duidelijk op een situatie in. Philips Healthcare richt zich op ziekenhuizen en klinieken met een propositie die is te karakteriseren als een emotioneel voordeel: ‘Healthcare without boundaries.’ Bosch ten slotte, profileert zich door een waarde te claimen: ‘Technologie voor het leven.’

### Non-profit

Non-profit bestrijkt een breed spectrum van organisaties en activiteiten die geen winstdoelstelling kennen. De doelstelling van een non-profitorganisatie is de ondersteuning van private of publieke aangelegenheden voor niet-commerciële, maatschappelijke doeleinden. Dit kan gaan over een grote variatie aan zaken, zoals kunst, educatie, politiek, onderzoek of ontwikkelingshulp. Bij non-profitorganisaties kun je onderscheid maken tussen organisaties die daadwerkelijk geen winst maken, maar een begroting kennen die op een budget is gebaseerd (veel overheidsorganisaties zoals de Belastingdienst en de NMa), en organisaties die wel winst maken, maar dit niet expliciet nastreven (deze categorie noem je ook wel *not-for-profit*-organisaties). In deze laatste categorie vallen veel charitatieve instellingen, zoals CliniClowns en Greenpeace. In tabel 5.6 staan voorbeelden van diverse positioneringsgrondslagen voor non-profitorganisaties (waaronder not-for-profit).

Een voorbeeld van de positioneringsgrondslag *organisatie centraal* en corporate ability bij non-profitbedrijven is Zeehondencrèche Lenie 't Hart. Hoewel deze zeehondencrèche geen expliciete positionering communiceert, maakt de site wel duidelijk dat deze organisatie als geen ander in staat is zeehonden op te vangen en te behandelen (op de site wordt zelfs gesproken van een ‘gespecialiseerd professioneel ziekenhuis’). De in 2004 ingezette campagne voor de stad Rotterdam - onder het motto ‘Rotterdam Durft’ - is een goed voorbeeld in de non-profitsector van een positionering op basis van een mentaliteit. Een campagne waarin de (potentiële) medewerker centraal staat, is die van de Koninklijke Landmacht. Onder het motto ‘Kan jij de Landmacht aan?’ worden in advertenties en commercials situaties uitgebeeld waarin mensen een beslissing moeten nemen (bijvoorbeeld een zebrapad oversteken als er een auto aan komt rijden). Mensen die zonder vrees dit soort situaties doorstaan, worden vervolgens in het plot ‘geschikt’ geacht voor de Koninklijke Landmacht.

Tabel 5.6: Voorbeelden van positioneringsgrondslagen voor non-profitorganisaties

Positioneringsgrondslagen Merk		Toelichting
	<b>Organisatie centraal</b>	
corporate ability	Zeehondencrèche	een gespecialiseerd professioneel ziekenhuis met alle
	Lenie 't Hart	faciliteiten voor opvang en behandeling
mentaliteit	Rotterdam	‘Rotterdam Durft’
medewerker	Koninklijke Landmacht	‘Wie kan de Landmacht aan?’
		(geschikt/ongeschikt)
	<b>Product centraal</b>	
prototypisch	Van Gogh Museum	de grootste collectie werken van Vincent van Gogh
producteigenschappen	NMa (Nederlandse Mededingings autoriteit)	ziet toe op eerlijke concurrentie, toetst fusies en overnames
rationeel voordeel	AFM (Autoriteit Financiële Markten)	bevordering van eerlijke en transparante financiële markten
	<b>Marketingvariabele centraal</b>	

prijs	Museumkaart	‘Voor 30 euro altijd toegang tot meer dan 400 musea’
distributie	DigiD	‘Je eigen inlogcode voor de hele overheid’
vormgeving	Barcelona	stad van Gaudí
naamsbekendheid	Amsterdam	‘I <i>amsterdam</i> ’
	Groningen	‘Er gaat niets boven Groningen’
<b>Ontvanger centraal</b>		
doelgroep	Mama Cash	internationaal vrouwenfonds voor en door vrouwen
situatie	Edinburgh	Ideal city break, ‘Inspiring capital’, bekende festivalstad
emotioneel voordeel	Zuid-Limburg	‘Bright side of life’
waarde	Amnesty International	‘Support our fight for human rights’

Bij *product centraal* is het Van Gogh Museum een voorbeeld van een positionering van een non-profitorganisatie die prototypisch van aard is. Dit museum claimt de omvangrijkste collectie van Vincent van Gogh te hebben en heeft deze producteigenschap zelfs in haar naam laten terugkomen. Het museum heeft in haar collectie overigens ook werken van andere schilders, zoals Courbet, Gauguin, Jongkind en Monet. De NMa is een organisatie die zich aanprijst door met name producteigenschappen te communiceren, zoals dat zij toeziet op eerlijke concurrentie, partijen bestrijdt die kartels vormen en prijsafspraken maken, misbruik van economische machtsposities bestrijdt en fusies en overnames toetst. De voordelen hiervan worden niet of nauwelijks belicht. De AFM legt daarentegen wel de nadruk op de voordelen van haar activiteiten: de bevordering van eerlijke en transparante financiële markten.

Voor non-profitorganisaties vonden we de volgende voorbeelden waarbij in positionering een *marketingvariabele centraal* is gesteld:

- Prijs: de Museumkaart van de Stichting Museumjaarkaart wordt aangeprezen met de zin: ‘Voor 30 euro altijd toegang tot meer dan 400 musea.’
- Distributie: met DigiD heeft de overheid een instrument ontwikkeld om het distributiekanaal tussen overheid en burger te verkorten. Via internet kunnen particulieren en bedrijven zich met DigiD identificeren om op die manier bijvoorbeeld een uittreksel uit de gemeentelijke basisadministratie op te vragen.
- Vormgeving: Barcelona prijst zichzelf aan als de stad van Gaudí, de architect van onder andere Park Guëll en Sagrada Familia. Barcelona gebruikt vormgeving in de vorm van architectuur om zichzelf te onderscheiden van andere Europese steden.
- Naamsbekendheid: bij steden als Amsterdam (‘I *amsterdam*’) en Groningen (‘Er gaat niets boven Groningen’<sup>10</sup>) ligt de nadruk niet zozeer op een inhoudelijke positionering, maar komt de opvallendheid vooral voort uit de communicatie zelf.

Ten slotte geven we een aantal voorbeelden van non-profitorganisaties die in hun positionering de *ontvanger centraal* stellen. Mama Cash is een charitatieve instelling die haar doelgroep centraal stelt; het is een internationaal vrouwenfonds voor en door vrouwen. Zij investeert in kleinschalige, vernieuwende projecten met als doel een rechtvaardige en betere toekomst voor vrouwen en meisjes te realiseren. De Engelse stad Edinburgh speelt daarentegen onder het motto ‘Ideal city break’ in op een situatie; een korte vakantie willen nemen in een inspirerende stad. Een voorbeeld van een regio die



inspeelt op een emotioneel voordeel is Zuid-Limburg. Met de pay-off ‘Bright side of life’ wordt benadrukt dat je blij wordt van alle mogelijkheden voor wonen, werken en leven. Een voorbeeld van een organisatie die een waarde centraal stelt, is Amnesty International. Onder het motto ‘Support our fight for human rights’ zet deze organisatie zich sinds 1961 in voor de naleving van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. In deze verklaring zijn dertig artikelen opgenomen waarin waarden als vrijheid, zelfbeschikking en waardigheid centraal staan.

## ***Ten slotte***

In vier hoofdstukken zijn we ingegaan op de positioneringsanalyse van een merk. Allereerst hebben we stilgestaan bij een interne analyse, waarbij we aandacht schonken aan organisatie-identiteit en merkarchitectuur (respectievelijk hoofdstuk [2](#) en [3](#)). Daarna besteedden we aandacht aan de externe positioneringsanalyse; de doelgroep en concurrenten (respectievelijk hoofdstuk [4](#) en [5](#)). Na deze analyses is de tijd rijp om keuzes in de positionering van het merk te maken. In het hoofdstuk [6](#) gaan we in op het maken van deze keuzes en geven we richtlijnen voor het invullen van een ‘Brand-Positioning Sheet’. Nu volgt eerst nog checklist 2 voor het vastleggen van de belangrijkste conclusies uit de externe analyse.

---

[1](#).Porter (1998 hoofdstuk 1).

[2](#).Green, Carmone en Smith (1989); Myers (1996 p. 181-182); Hooley, Piercy en Nicoulaud (2008).

[3](#).Bron: <[www.prolease.nl](http://www.prolease.nl)>.

[4](#).Bron: <[www.tomtom.nl](http://www.tomtom.nl)>.

[5](#).Carpenter, Glazer en Nakomoto (1994).

[6](#).Bron: <[www.alfa-bier.nl](http://www.alfa-bier.nl)>.

[7](#).Gelderman en Van der Hart (2007).

[8](#).Bron: <[www.wolffolins.com](http://www.wolffolins.com)>.

[9](#).Bron: <[www.clubs.psu.edu/up/pwc/cthinking](http://www.clubs.psu.edu/up/pwc/cthinking)>.

[10](#).De pay-off ‘Er gaat niets boven Groningen’ heeft betrekking op zowel de stad als de provincie Groningen.

# Checklist 2 Samenvatting externe analyse

In hoofdstuk [4](#) en [5](#) hebben we de externe analyse van het positioneringsvraagstuk behandeld. Hieronder vatten we de belangrijkste stappen hieruit samen. Het geeft je de mogelijkheid om alle informatie over de doelgroep en concurrenten op een rij te zetten. De volgorde van onderwerpen hieronder verschilt van de volgorde zoals we die in hoofdstuk [4](#) en [5](#) bespraken. Dit komt omdat we bij de betekenisstructuuranalyse gewoonlijk ook al namen van concurrenten in het onderzoek betrekken.

## *Speelveld van het merk*

1. Beschrijf de doelgroep(en) die in de nieuwe positionering centraal staat (staan).
2. Benoem de (product)categorie waartoe het merk gerekend kan worden vanuit de ogen van de doelgroep.
3. Identificeer met behulp van het vijfkrachtenmodel interne, externe en potentiële concurrenten.

## *Optionele vragen*

Om een eerste inzicht in de mentale wereld van het merk te krijgen, kun je de volgende vragen beantwoorden. Het beantwoorden van deze vragen is niet strikt noodzakelijk om tot een positionering van het merk te komen, maar het verschaft je wel veel inzicht in hoe mensen over je merk denken.

1. Welke attributen associëren mensen met de productklasse waartoe het merk behoort, welke attributen associëren ze met het merk in kwestie en welke attributen associëren ze met concurrerende merken? NB: het gaat er hier dus onder andere om de POP ('Points of Parity') en de POD ('Points of Difference') vast te stellen.
2. Ten aanzien van de associaties met attributen bij het eigen merk: geef naast de inhoud aan wat de valentie is van de relatie (positief of negatief) en de kracht waarmee een associatie met het merk verbonden is.
3. Probeer een inschatting te maken van de waarden die met een merk worden geassocieerd. Eigenlijk is dit alleen maar goed te doen met behulp van betekenisstructuuranalyse, maar je zou op grond van de vorige twee vragen al kunnen bepalen wat het niveau van de waarden is (fundamenteel, sociaal of 'ik-behoefte') (zie paragraaf [4.1.3](#)) en welke waarden daar mogelijk bij zouden kunnen horen.

## *Betekenisstructuuranalyse*

Benader van de gewenste doelgroep ongeveer tien mensen met de vraag of je ze mag interviewen (duur: circa één uur per interview).<sup>1</sup> Begin het interview door te vragen wie ze zijn en wat hun relatie tot de productklasse in kwestie is. Beperk je in het interview tot één of twee domeinen van contactmomenten (als het merk een retailer is bijvoorbeeld de winkelinrichting en de reclame die deze retailer inzet). Probeer vervolgens met de methoden beschreven in paragraaf [4.2.3](#) erachter te komen hoe de betekenisladders er voor een respondent uitzien. Je kunt schema [checklist 2.1](#) gebruiken om de betekenisladder van een respondent vast te leggen; onthoud daarbij dat je niet altijd alle zes de niveaus hoeft in te vullen. Het kan zijn dat je bij een respondent maar één waarde kunt blootleggen (we hebben in het schema maar één kolom weergegeven), maar het kunnen er ook meer zijn. Je kunt deze exercities doen voor de markt/productklasse als geheel, maar in ieder geval moet je deze doen voor het merk in kwestie.

**Figuur checklist 2.1**

<b>Individuele betekenis ladder voor markt/merk</b>	_____
Respondent:	_____
Domein/klantcontactmoment:	_____
Eindwaarde(n)	_____
Instrumentele waarde(n)	_____
Psychosociale betekenis(sen)	_____
Functionele betekenis(sen)	_____
Voorde(e)l(en)	_____
Eigenschap(pen)	_____

Tijdens het interviewen kunnen zich twee problemen voordoen:<sup>2</sup>

1. Een respondent weet niet waarom hij iets belangrijk vindt. In dit geval zijn er twee technieken waarmee toch de gewenste informatie boven tafel kan komen:
  - Door de respondent te vragen wat er zou gebeuren als een bepaald attribuut of voordeel er niet zou zijn;
  - Door het onderwerp in een situationele context te plaatsen.
2. Het antwoord ligt te gevoelig waardoor de respondent zich geremd voelt iets over zichzelf bloot te geven. In dit geval zijn er drie technieken waarmee de gewenste informatie boven tafel kan komen:
  - Plaats het onderwerp in een derde-persoons situatie ('Stel, je bent op een feestje en je ziet iemand merk X gebruiken, wat zegt dat over deze persoon?');
  - Geef iets van jezelf prijs waardoor de respondent zich minder bezwaard voelt zelf ook iets prijs te geven;
  - Maak een aantekening en kom er later op terug als er meer informatie verzameld is.

Als je meerdere respondenten hebt geïnterviewd over hetzelfde domein/klantcontactmoment, dan zul je zien dat sommige relaties in haast alle interviews worden gelegd en andere relaties slechts door één of enkele respondenten. Om tot een gemeenschappelijke betekenis ladder te komen, moet je een 'cut-off level' bepalen. Dit houdt in dat je bij bijvoorbeeld acht interviews ervoor kiest alleen relaties in de gemeenschappelijke betekenis ladder op te nemen als die door vier of meer respondenten zijn genoemd. Een relatie die 'slechts' door drie respondenten is gelegd, wordt dan niet in deze gemeenschappelijke ladder opgenomen. Waar het 'cut-off level' wordt gelegd is arbitrair, maar vermeld het altijd wel bij de presentatie van je resultaten. De gemeenschappelijke betekenis ladder kun je in schema [checklist 2.2](#) invullen. NB: we hebben ons in dit schema beperkt tot twee kolommen, waardoor je er twee waarden in kunt verwerken; uiteraard kun je het schema aanpassen naar het aantal waarden dat je hebt gevonden.

Figuur checklist 2.2

Gemeenschappelijke betekenis ladder voor markt/merk		
Domein/klantcontactmoment:		
Aantal respondenten:		
Gehanteerd 'cut-off level':		
Eindwaarde(n)		
Instrumentele waarde(n)		
Psychosociale betekenis(sen)		
Functionele betekenis(sen)		
Voorde(e)l(en)		
Eigenschap(pen)		

Concurrentenanalyse

Op basis van het vijfkrachtenmodel heb je hierboven interne en mogelijk ook externe en potentiële concurrenten benoemd. Stel voor de gekozen concurrenten vast welke claim zij bij de doelgroep proberen te maken. Vul hiertoe schema [checklist 2.3](#) in dat positioneringen categoriseert op basis van de veertien in dit boek onderscheiden grondslagen.

Figuur checklist 2.3

Positioneringsgrondslag	Merk	Toelichting
<i>Organisatie centraal</i>		
corporate ability		
mentaliteit		
medewerker		
<i>Product centraal</i>		
prototypisch		
producteigenschappen		
rationeel voordeel		
<i>Marketingvariabele centraal</i>		
prijs		
distributie		
vormgeving		
naamsbekendheid		
<i>Ontvanger centraal</i>		
doelgroep		
situatie		
emotioneel voordeel		
waarde		

<sup>1</sup>Myers (1996 p. 268 en p. 281) adviseert een aantal van dertig tot vijftig interviews om tot een representatief aantal betekenisladders te komen.

<sup>2</sup>Ontleend aan: Reynolds en Gutman (2001).

## 6 Het kiezen van een positionering (stap 5)

In de vier voorgaande stappen is alle informatie verzameld om een nieuwe positionering vast te stellen. In dit hoofdstuk staat het kiezen van deze nieuwe positionering centraal (stap 5). In paragraaf [6.1](#) staan we eerst stil bij de aanleiding voor een nieuwe positionering waarbij we ook het spanningsveld waarin deze tot stand komt onder de loep nemen. In paragraaf [6.2](#) staan we stil bij de *positioneringskeuze*. We doen dit door keuzes te maken tussen en binnen betekenisladders en we geven een model waarin we de positionering kunnen samenvatten, een Brand-Positioning Sheet (BPS). In paragraaf [6.3](#) staan we stil bij de implicaties van een nieuwe positionering voor met name marketingcommunicatie. In paragraaf [6.4](#) formuleren we ten slotte enkele laatste overwegingen ten aanzien van positioneren.

### 6.1 Aanleiding voor een nieuwe positionering

In hoofdstuk [1](#) hebben we een aantal algemene ontwikkelingen besproken voor het belang van positioneren, namelijk de product-, organisatie- en media-explosie. In paragraaf [1.3](#) gaven we aan dat een goed onderbouwde positionering minimaal drie à vier jaar moet kunnen meegaan en dat het na deze termijn goed is om de vraag op te werpen of een merk niet geherpositioneerd moet worden. Naast deze algemene redenen is er een aantal heel praktische redenen te noemen om voor een nieuwe positionering te kiezen, namelijk:

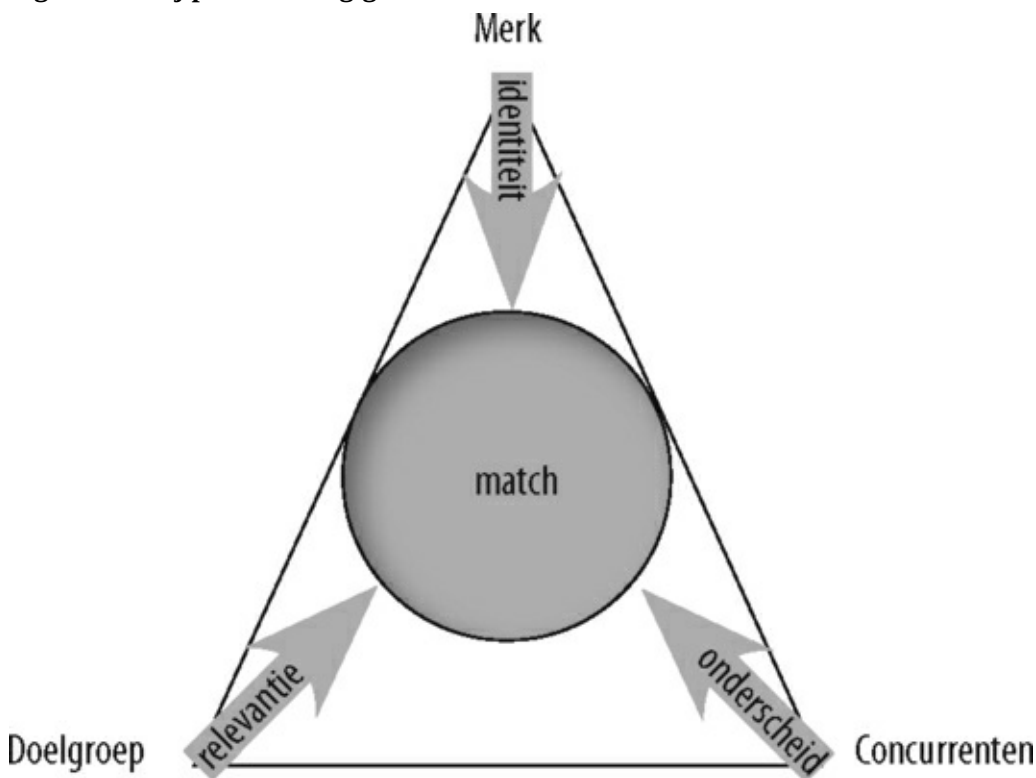
- Als twee organisaties of merken worden samengevoegd: in 2003 werd schoonmaakmiddel Andy bij het merk Cif ondergebracht en in 2008 gingen Casema, Home en Multikabel verder samen onder de naam Ziggo.
- Als één merk wordt opgesplitst in twee of meer merken: in hoofdstuk [3](#) beschreven we de Mona-case; uit dit merk zijn de merken Vifit en Optimel ontstaan.
- Als in een bedrijf een management buy-out heeft plaatsgevonden en het nieuwe managementteam het bedrijf anders wil profileren: in 1981 ging het Bruynzeel-concern failliet waarna de verschillende onderdelen - waaronder keukens en vloeren - zelfstandig verder gingen.
- Als door nieuwe productontwikkelingen de oude positionering niet goed meer de voordelen van het product over het voetlicht brengt: Sony is er met Walkman bijvoorbeeld niet goed in geslaagd productontwikkelingen op het gebied van digitale muziek (MP3) en beeld te claimen; Apple wist hier haar slag te slaan met een gecombineerd aanbod van iTunes en iPod.
- Als een positionering niet aanslaat - Coca-Cola Light bleek minder succesvol bij mannen; Coca-Cola Zero wist in dit tekort te voorzien - of als een positionering het merk onvoldoende op de kaart heeft weten te zetten: in 2008 veranderde Sargas interim-professionals mede daarom haar naam in Maandag.
- Als een bedrijf nieuwe producten op de markt wil brengen en/of nieuwe markten wil betreden (zoals nieuwe doelgroepen): Apple veranderde begin 2007 haar naam van Apple Computers Inc. in Apple Inc. om duidelijk te maken dat het niet alleen computers verkoopt.
- Als door de komst van nieuwe concurrenten de doelgroep anders tegen producten is gaan aankijken: in hoofdstuk [4](#) noemden we in dit kader het merk CoolBest, dat door de introductie van smoothies door consumenten mogelijk als minder ‘vers’ wordt gezien dan voorheen.



- Als door een verandering in de wensen en behoeften van klanten een propositie aan relevantie voor de doelgroep inboet: in 2007 koos V&D er daarom voor een andere koers te gaan varen waarbij het accent sterk kwam te liggen op de eigen medewerkers en de klant.

Bij de eerstgenoemde redenen is de aanleiding voor een nieuwe positionering voornamelijk intern; als twee organisaties fuseren - of als twee merken worden samengevoegd - is de kans groot dat een oude positionering niet meer van toepassing is. Bij de laatstgenoemde redenen ligt de oorzaak meer extern. Van belang is je te realiseren dat er altijd sprake is van een spanningsveld tussen intern en extern, wat de oorzaak voor een nieuwe positionering ook is. Bij elke positioneringskeuze mag één aspect uit het MDC-model (identiteit, relevantie en onderscheid) nooit prevaleren boven een ander. Het gaat erom in dit spanningsveld een goede balans of 'match' te vinden. In figuur 6.1 hebben we dit schematisch weergegeven.

**Figuur 6.1** Bij positionering gaat het erom een match te vinden tussen drie verschillende aspecten



Omdat positioneren zich in een krachtenveld van drie aspecten afspeelt, is de kans groot dat de uitkomst van een positioneringsexercitie een compromis is. Een compromis tussen de organisatie die het merk voortbrengt, de doelgroep die het merk moet afnemen en concurrenten waarvan men zich wil onderscheiden. In hoofdstuk 1 gaven we al aan dat je in een positionering juist de *scherpte* moet opzoeken. Dit betekent dat je bij alle drie de genoemde aspecten keuzes moeten maken:

- Ten aanzien van de *identiteit van het merk* moet je bepalen welke aspecten je naar voren wilt schuiven en welke zich minder goed lenen om je mee te profileren. Zo verkoopt De Bijenkorf zeer veel producten, terwijl slechts een beperkt aantal van deze producten zich leent voor tentoonstelling in de etalage. Dit wil niet zeggen dat de producten die niet in de etalage staan, slechter verkopen. De producten in de etalage zijn hoofdzakelijk bedoeld om een bepaald beeld in de markt te creëren. Bij automerken zie je dit fenomeen terug bij het zichtbaar naar voren schuiven van duurdere modellen, terwijl goedkopere modellen veelal meer worden verkocht.

- Ten aanzien van de *doelgroep* moet je eveneens scherpe keuzes maken; niet alleen inhoudelijk maar ook wat betreft de doelgroep waar je je op wilt richten. Klanten kunnen over het algemeen niet goed aangeven hoe je een merk zo moet profileren dat ze het zelf aantrekkelijk gaan vinden (anders zou iedereen immers het reclamevak kunnen beoefenen en de etalage van De Bijenkorf kunnen inrichten). Een brand manager - of een merkadviseur - moet uit datgene wat de doelgroep zegt belangrijk te vinden die dingen oppikken die het merk verder kunnen helpen. Ook is het belangrijk te kiezen op *wie* het merk zich precies richt. Door de positionering van een merk op stereotiepe gebruikers af te stemmen, kan een merkbeeld beter geladen worden. Zo gaat het verhaal dat de staat Florida zich in haar communicatie richting toeristen meer is gaan richten op senioren; bijkomstig gevolg is dat deze Amerikaanse staat ook meer jongeren is gaan aantrekken. Zowel bij de marketing- als bij de communicatiedoelgroep gaat het er dus om scherpe keuzes te maken.
- Voor wat betreft *concurrenten* moet je ook duidelijke keuzes maken; niet alleen inhoudelijk, maar ook wat betreft de concurrenten waarmee je je wilt vergelijken. Nieuwe merken zijn nogal eens geneigd qua positionering dicht tegen de marktleider aan te kruipen. Het is veel beter om andere aspecten te benadrukken (Renault kan in de perceptie van de consument nooit meer het woord ‘veiligheid’ claimen omdat Volvo dat heeft gedaan) of om zelfs een nieuw domein te benoemen. Deze optie is ooit beschreven als ‘The law of the category: if you can't be first in a category, set up a new category you can be first in.’<sup>1</sup> Heineken wist bijvoorbeeld dat het in Amerika moeilijk kon opboksen tegen de bestaande Amerikaanse biermerken; daarom profileerde het zich als een nieuwe biercategorie, namelijk dat van hooggeprijsd importbier. Ook moet je kiezen met wie je je wilt vergelijken. EasyJet ziet mogelijk de hogesnelheidstrein als concurrent in plaats van andere vliegtuigmaatschappijen (omdat de prijzen van EasyJet in de buurt van die hogesnelheidstreinen liggen). Hoewel twee bedrijven zich in dezelfde markt kunnen begeven, wil dit dus nog niet zeggen dat ze elkaar als concurrenten hoeven te zien.

Positioneren is aan de ene kant bedoeld om een merk een bepaald inhoudelijk beeld in de markt te verschaffen. Aan de andere kant is het van belang te beseffen dat een positionering moet bijdragen aan - of zich moet lenen voor het verhogen van - de opvallendheid van een merk in de markt. Een goede positionering zorgt er met andere woorden voor dat een merk een bepaalde saillantie in de markt krijgt. Merken die hier in het verleden goed in geslaagd zijn, zijn Singapore Airlines, Dell computers, Philips (met de campagne ‘Sense and Simplicity’) en Route Mobiel. Kenmerkend bij al deze voorbeelden is dat het positioneringen waren die goed bij het bedrijf pasten, duidelijk de relevantie voor de doelgroep naar voren lieten komen en zich met hun boodschap sterk wisten te onderscheiden van concurrenten.

Voordat we ingaan op de positioneringskeuze staan we stil bij twee misverstanden rond positionering. De eerste hebben we hierboven al aangestipt, bij het voorbeeld van De Bijenkorf. De doelstelling van positioneren is dat het moet bijdragen aan de beeldvorming van een organisatie of product. Het is met andere woorden meer een managementinstrument van marketing dan van sales. In de praktijk blijkt dit zeer moeilijk te scheiden. Met name ondernemers zijn er vaak op gebrand in een positionering salesdoelstellingen te laten terugkomen. Sales moet wel in het verlengde van marketing liggen, maar salesdoelstellingen horen niet in een positionering thuis. Goede voorbeelden van waar marketing en sales gescheiden zijn, vind je terug bij energiebedrijven die in hun positionering en communicatie energiebesparing centraal stellen en bij Interpolis die in 2008 de campagne ‘Helder moment’ startte

met als motto ‘Verzekeren doe je bewust en pas echt als het moet’. Een ander misverstand is dat het opstellen van een positionering een rationele (en kwantitatief onderbouwde) exercitie is. In figuur [6.1](#) gaven we weer dat het bij positioneren gaat om het vinden van een match tussen identiteit, relevantie en onderscheid. Aangezien bij elk van deze perspectieven een andere relatiegroep hoort (eigen organisatie, klanten en concurrenten), zal geen van deze groepen kunnen aangeven wat een geschikte positionering is. Door de perspectieven van de eigen organisatie, klanten en concurrenten in ogenschouw te nemen, kan een brand manager - of een adviseur - een aantal positioneringsrichtingen uitwerken. Omdat het hier gaat om een exploratie van mogelijkheden, is *kwalitatief onderzoek* de meest geëigende methode. Wel kan in een later stadium worden onderzocht hoe de genoemde relatiegroepen tegen een positioneringsrichting aankijken. Je moet je bij de interpretatie van dergelijk toetsend onderzoek overigens realiseren dat een scherpe positionering zowel mensen aantrekt als mensen afstoot.

## 6.2 Positioneringskeuze

In een ‘Brand-Positioning Sheet’ (kortweg BPS) worden alle keuzes voor de positionering van een merk samengevat. Alvorens we dit model toe lichten, grijpen we nog even terug op de betekenisladders die we in paragraaf [4.2](#) toelichtten. Bij het bepalen van de positionering van een merk moet je een keuze maken welke betekenisladder bij het merk past. We beschrijven dit in paragraaf [6.2.1](#). Daarna moet je binnen die ladder kiezen op welke aspecten (waarden, betekenissen/consequenties en/of attributen) je de focus wilt leggen (zie paragraaf [6.2.2](#)). In paragraaf [6.2.3](#) staan we ten slotte stil bij de vraag hoe je een BPS invult en hoe je een merkessentie formuleert.

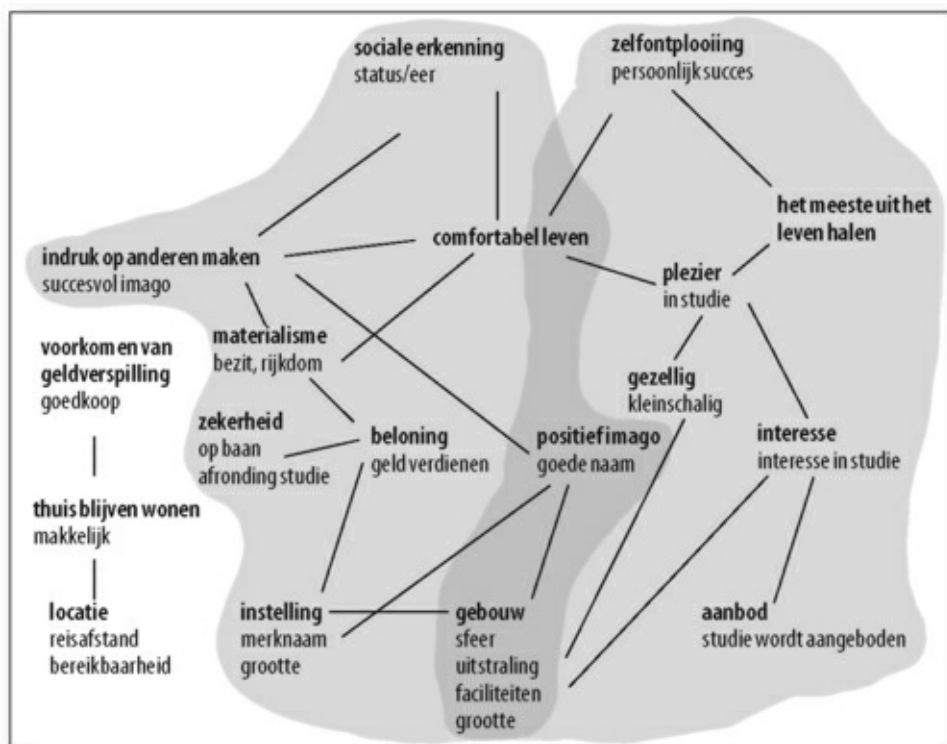
### 6.2.1 Een betekenisladder kiezen

In een betekenisladder is samengevat hoe waarden zich via betekenissen of consequenties naar attributen vertalen en hoe deze zich weer via betekenissen laten terugvertalen naar waarden. De eerste keuze die je moet maken, is op welke betekenisladder een merk moet inspelen. Tijdens dit keuzeproces is het verstandig rekening te houden met wat het merk kan waarmaken, wat de doelgroep relevant vindt en wat concurrenten nog niet claimen.

De keuze die je moet maken bij betekenisladders illustreren we hier met een voorbeeld dat we eind hoofdstuk [4](#) introduceerden: de keuze van middelbare scholieren voor een hogeschool. Uit onderzoek bleek dat er bij scholieren ten aanzien van hogescholen twee betekenisladders kunnen worden benoemd (zie figuur [6.2](#)). De eerste vindt zijn eindwaarde in de behoefte aan ‘zelfontplooiing’ en de tweede in de eindwaarde ‘sociale erkenning’. De betekenissen en attributen die bij deze twee eindwaarden horen, zijn in figuur [6.2](#) gearceerd.

Als je moet kiezen op welke betekenisladder een hogeschoolmerk moet inspringen, dan moet je allereerst bepalen welke het best bij de eigen identiteit aansluit. Als een hogeschool bijvoorbeeld vooral opleidingen aanbiedt die een goed beroepsperspectief kennen (zoals economie, management en recht), dan ligt een positionering op de eindwaarde ‘sociale erkenning’ voor de hand. Opleidingen tot sociaal werker en lerarenopleidingen sluiten wellicht meer aan bij de eindwaarde ‘zelfontplooiing’. Daarnaast moet je natuurlijk ook bepalen in hoeverre de te positioneren hogeschool zich met de informatie uit deze betekenisladders kan onderscheiden van concurrenten.

**Figuur 6.2** Twee betekeniscladders voor hogeschoolkeuze



In bovenstaand voorbeeld sturen we aan op de keuze van één betekeniscladder. In de praktijk blijkt dat in een positionering vaak elementen uit twee en soms zelfs drie betekeniscladders worden gebruikt. Veelal correspondeert het aantal betekeniscladders met het aantal gekozen merkwaarden. Hier gaan we echter voor de overzichtelijkheid ervan uit dat je voor een merk één betekeniscladder kiest.

Naast de keuze *tussen* betekeniscladders, moet je ook *binnen* een ladder keuzes maken. Dit brengt ons bij de volgende stap van de positioneringskeuze; het kiezen van de waarden, betekenissen/consequenties en attributen waar je met het merk op wilt inspelen.

### 6.2.2 Waarden, betekenissen/consequenties en attributen kiezen

Nadat je hebt bepaald welke betekeniscladder het uitgangspunt vormt voor de positionering, bepaal je welke aspecten uit die ladder in de positionering leidend zullen zijn en welke aspecten ondersteunend. Hierbij zijn twee vragen of aspecten relevant:

- **Onderscheid:** in hoeverre wil je dat het merk zich onderscheidt (of afzet) van de productklasse en/of zich onderscheidt (of afzet) van andere merken?
- **Niveau:** waarop wil je in de positionering de nadruk leggen; op merkwaarden, betekenissen of attributen?

Hieronder werken we deze twee vragen uit.

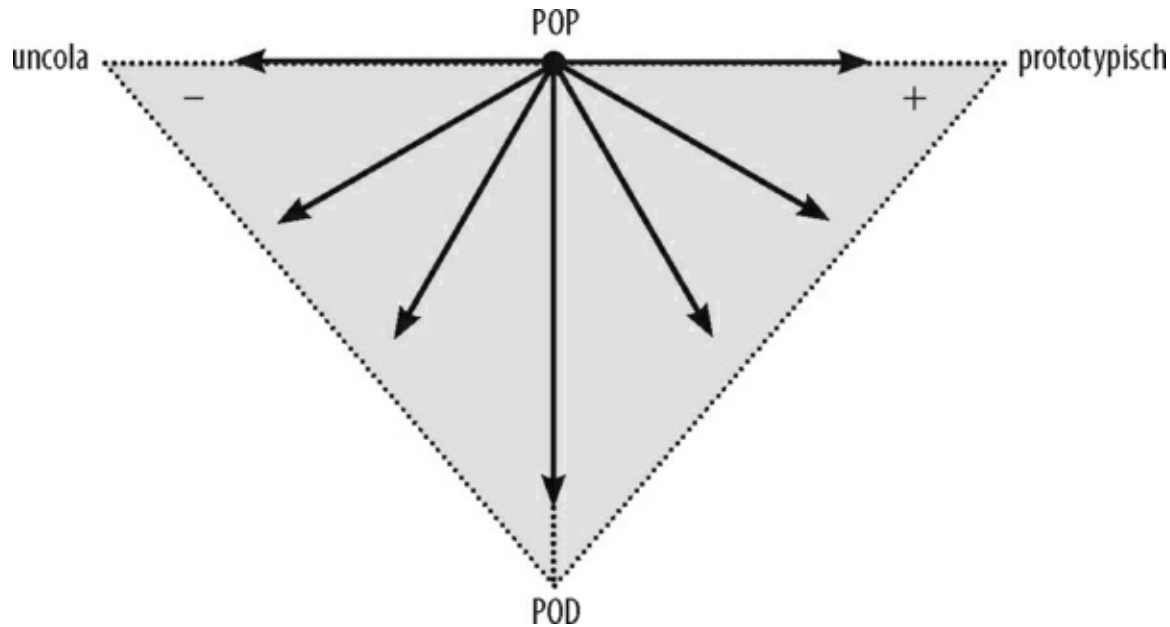
#### **Onderscheid**

Bij 'onderscheid' zijn twee invalshoeken te benoemen: onderscheid van het merk ten opzichte van de productklasse en onderscheid ten opzichte van concurrenten. In de voorgaande hoofdstukken zijn we

al diverse keren ingegaan op de vraag hoe een merk zich tot haar productklasse verhoudt. Zo gingen we in hoofdstuk 4 in op ‘POP (Points of Parity)’ versus ‘POD (Points of Difference)’ associaties en in hoofdstuk 5 introduceerden we het begrip ‘prototypische positionering’. In hoofdstuk 4 spraken we ook over het MAYA-principe dat stelt dat een merk in meer of mindere mate moet aanhaken bij de productklasse om door de doelgroep geaccepteerd te worden. In de POP- versus POD-discussie zijn twee keuzes relevant:

1. Haak je (in positieve of negatieve zin) aan bij de kenmerken van de productklasse?
2. Zo nee, hoeveel afstand neem je dan van de kenmerkende eigenschappen van de productklasse? (zie figuur 6.3)

**Figuur 6.3** Het spanningsveld tussen POP (Points of Parity) en POD (Points of Difference)



Bij elke positioneringskeuze gaat het er mede om te bepalen hoe een merk zich verhoudt tot de productklasse. In figuur 6.3 ligt het startpunt van het antwoord op deze vraag midden boven in de driehoek. Als je een merk positioneert op het POP-punt, stel je je gelijk met de productklasse en maak je geen keuze tussen en binnen betekenisladders. Dit leidt tot de in hoofdstuk 1 genoemde ‘allemandsvriend’ die op alle relevante punten de nadruk probeert te leggen en uiteindelijk nergens in uitblinkt. In termen van positioneren is dit niet gewenst; positioneren houdt immers in dat je keuzes maakt. Je kunt van het POP-punt wegraken door keuzes te maken, zelfs als je voor een prototypische positionering kiest. Hoewel je bij deze positioneringsgrondslag ervoor kiest het prototype van de markt te zijn, maak je hier wel degelijk keuzes. Je kiest ervoor die betekenisladder en die waarden, betekenissen en attributen te claimen die mensen in de categorie het belangrijkste vinden. Je claimt hier dus in positief opzicht de essentie van de productklasse, waarbij het desbetreffende merk wordt beschouwd als het toonbeeld van de categorie.

Je kunt een merk echter ook *negatief* profileren ten opzichte van de categorie. Dit is relevant als je bepaalde wezenskenmerken van de categorie niet in huis hebt. Je kunt dan bijna niet anders dan je tegen de categorie ‘af te zetten’. Deze wijze van positioneren wordt ook wel de ‘uncolavariant’ genoemd; deze term is afkomstig van het merk 7-Up, dat zich in de jaren zeventig van de vorige eeuw van het prototype van frisdrank probeerde te onderscheiden door te stellen dat het niet de unieke eigenschappen of ingrediënten van cola bezit en daarmee aantrekkelijk is voor mensen die naar iets

anders zoeken.<sup>2</sup> In kader [6.1](#) geven we een voorbeeld van een positionering op basis van de uncola-gedachte. Hoewel je bij de uncola-richting afwijkt van de standaard in de categorie, benadruk je niet de POD, omdat je nog steeds de associaties van de categorie gebruikt om het merk te profileren.

In figuur [6.3](#) hebben we op de verticale dimensie de afwijking van POP weergegeven. Hoe verder je naar beneden gaat in de driehoek, hoe minder POP-associaties je claimt en hoe meer POD-aspecten je benadrukt. Het gevaar is wel dat als je te veel POD-associaties claimt, klanten het product mentaal niet meer kunnen ‘plaatsen’. In hoofdstuk [4](#) noemden we in dit kader de BMW C1, een vervoersmiddel dat het midden hield tussen een motor en een scooter en waarvoor je geen helm hoefde te dragen.

### 6.1 De uncola-positionering van Rotterdam voor studenten

In het voorjaar van 2008 wilde het OntwikkelingsBedrijf Rotterdam (OBR) de stad Rotterdam richting studenten herpositioneren. De jaren daarvoor werd Rotterdam onder de titel ‘Student City’ door de gemeente, corporatie Stadswonen en onderwijsinstellingen aangeprezen als een studentenstad met veel mogelijkheden. Op een gegeven ogenblik kwam men erachter dat deze positionering studenten niet aansprak en dat zij Rotterdam er ook niet in herkenden. Om tot een nieuwe positionering te komen, werden er interviews met studenten uit het hbo en wo afgenomen. Op grond van dit vooronderzoek kwamen drie positioneringsrichtingen naar boven. Op basis van additionele informatie uit groepsdiscussies kwam naar voren dat één richting de meeste studenten het meest aansprak, namelijk die waarin Rotterdam niet werd neergezet als een doorsnee studentenstad (zoals Amsterdam, Groningen en Utrecht), maar als een stad voor studenten die naast hun studie volop in de maatschappij en het bedrijfsleven willen meedraaien. Gechargeerd gezegd: Rotterdam werd gezien en gewaardeerd omdat het juist *geen* stad is voor ‘brallerige studenten’.

POD-associaties zijn vaak nodig om de scherpste te zoeken, maar dit mag nooit leiden tot een vervreemding van de categorie. In de praktijk komt een combinatie van POP en POD in veel positioneringen voor. Zo ligt bij Albert Heijn de nadruk op gezonde en groene producten, seizoensproducten en spaaracties (POD). Daarnaast besteedt Albert Heijn continu aandacht aan haar prijspropositie om aansluiting bij de categorie te houden (*pop*). De aandacht die in de communicatie verhoudingsgewijs naar POD of POP uitgaat, hangt af van de positie in de markt. Aan het begin van deze eeuw had Albert Heijn veel last van een ‘te duur’ imago wat er toe leidde dat meer nadruk op de prijspropositie werd gelegd getuige de ontketende prijsoorlog.

Voor wat betreft ‘onderscheid’ moet je niet alleen letten op POP en POD. Ook is het zaak te kijken waar je het onderscheid ten opzichte van concurrenten kunt vinden. Het dilemma dat hier speelt is dat je bij een te scherpe positionering vaak bang bent potentiële klanten aan een concurrent kwijt te raken. Het is van belang hier nogmaals te benadrukken dat positioneren een marketinginstrument is dat mede de zichtbaarheid van het merk in de markt moet vergroten. Naast marketing moeten er sales-activiteiten worden ontplooid; sales is ermee geholpen als mensen het merk kennen (dit levert vertrouwen op) en daarbij al bepaalde gunstige associaties hebben. Bij het positioneren is het dus zeer belangrijk dat een merk zich weet te onderscheiden van concurrenten. Een handig hulpmiddel om het onderscheid te benoemen, is de volgende zin aan te vullen: ‘Alleen merk X heeft ...’. Uit onderzoek blijkt dat een uitdager die dezelfde positionering als de marktleider kiest, minder succesvol is.<sup>3</sup> Zo koos BMW in de jaren negentig met de aanstelling van de Amerikaanse designer Chris Bangle (en later de Nederlander Adriaan van Hooijdonk) ervoor om zich juist sterker te gaan onderscheiden door middel van vormgeving. Dit leidde ertoe dat in 2005 BMW aartsrivaal Mercedes van de eerste plaats



wist te stoten van de mondiale ranglijst van luxeautomakers. De positionering van BMW op onderscheidend en vernieuwend design heeft hier ongetwijfeld aan bijgedragen.

## Niveau

Bij dit aspect staat de vraag centraal waarop je in de positionering de nadruk wilt leggen; op merkwaarden, betekenissen of attributen - of een combinatie van deze drie? Er is een aantal factoren die bepalen waarop je de nadruk kan of moet leggen. We bespreken dat aan de hand van de 'C-B-M-V-trits.'<sup>4</sup>

In de meeste markten is marketing een gemeengoed geworden. Dergelijke markten hebben echter wel een ontwikkeling doorgemaakt die je kunt beschrijven aan de hand van de C-B-M-V-trits. C-B-M-V staat hier voor 'characteristics - benefits - meanings - values'. Deze trits beschrijft de ontwikkeling die markten als geheel doormaken. Bij bijvoorbeeld veel fast-moving consumer goods ontstonden er in de periode 1850-1900 de eerste merken. In die tijd legden die merken in hun communicatie veelal de nadruk op producteigenschappen (characteristics). Decennia later begonnen de eerste aanbieders in te zien dat consumenten op zoek zijn naar productvoordelen (benefits). En weer later verschoof bij aanbieders het accent in communicatie naar het benadrukken van betekenissen (meanings) of waarden (values). Zo stond in oude Amerikaanse sigarettenadvertenties van vóór de Tweede Wereldoorlog vaak de smaak van de tabak centraal (een beleving van een producteigenschap). Later ging men het accent leggen op productvoordelen, zoals Camel dat ooit deed door John Wayne te laten beweren dat je met dit merk sigaretten minder last van keelirritatie zou hebben. Weer later - toen men voor sigaretten nog steeds mocht adverteren - verschoof het accent in communicatie naar sociale acceptatie (betekenis) en weer later naar het oproepen van een bepaalde belevingswereld door op één of meerdere waarden in te spelen (Camel deed dat met 'avontuur' en Marlboro met 'stoerheid').

*How MILD can a Cigarette be?*  
MAKE THE 30-DAY CAMEL MILDNESS TEST—SEE WHY...

**MORE PEOPLE SMOKE CAMELS than any other cigarette!**

"The roles I play in movies are far from easy on my voice—I can't risk throat irritation. So I smoke Camels—they're mild!"

*John Wayne*  
PERSONAL ENDORSEMENT  
MAY 1940-1941

"I've been around movie sets long enough to know how important cigarette selection is to an actor. In scenes where he's shouting, when cigarettes were just right for my throat—I was very particular. I made a sensible test—my own 30-Day Camel Mildness Test!"

"I gave Camels a strict review for 30 days. The worst phantom I ever had from smoking. My own 'Y-Test' told me just how mild and good tasting a cigarette can be! I found no fire around other movie brands. Camels alone any other cigarette!"

*Not one single case of throat irritation due to Smoking CAMELS!*

*Make your own 30-Day Camel MILDNESS TEST in your T-ZONE!*  
© 1940 Camel Co. New York

De essentie van voorgaande constatering is dat een aanbieder moet bepalen in welke fase zijn markt zit (C, B, M of V). In diverse industriële en business-to-business-markten voeren attributen

(characteristics en benefits) nog steeds de boventoon. Als alle concurrenten overwegend attributen (producteigenschappen of productvoordelen) communiceren, is het niet verstandig als enige de nadruk op waarden te leggen, omdat klanten hun ‘point of reference’ op een andere positie in deze trits leggen. Als in een markt het communiceren van waarden echter al gemeengoed is geworden, is het mogelijk in een positionering de nadruk hierop te leggen, maar ook dan is het mogelijk de nadruk op attributen te leggen. Dit laatste is weer niet te prefereren als alle concurrenten al geruime tijd waarden communiceren, omdat communicatie die dan de nadruk legt op attributen door de markt niet begrepen zal worden.

In de praktijk blijkt dat in markten die de C-B-M-V-trits al hebben doorlopen, alle drie de niveaus gebruikt kunnen worden. Naast het benadrukken van één niveau (bijvoorbeeld attributen) is het dan mogelijk meerdere niveaus te communiceren waarbij het accent onder of boven in de betekenis ladder ligt (attributen of waarden). Onderzoek heeft aangetoond dat de focus op één of twee argumenten het effectiefst is en dat het communiceren van zowel waarden, betekenissen als attributen rond dat argument sterk bijdraagt aan de geloofwaardigheid van de boodschap.<sup>5</sup> Ter illustratie zijn in kader 6.2 verpakkingen van Pampers en Huggies afgebeeld waarbij te zien is hoe de gehele betekenis ladder bij beide merken gecommuniceerd wordt en waarbij het verschil wordt gemaakt op het niveau van functionele betekenissen.

Bij de keuze binnen een betekenis ladder dien je dus te beslissen welk niveau wordt benadrukt, en welke niveaus ondersteunend worden gecommuniceerd. Dit kan door de nadruk op een waarde te leggen en deze vervolgens te onderbouwen met voordelen en attributen. Je kunt ook de nadruk leggen op attributen en deze vervolgens meerwaarde geven door betekenissen te noemen en (impliciet) naar waarden te verwijzen. Uiteraard is het ook mogelijk de nadruk te leggen op betekenissen en deze te onderbouwen met attributen en/of aan waarden te koppelen.

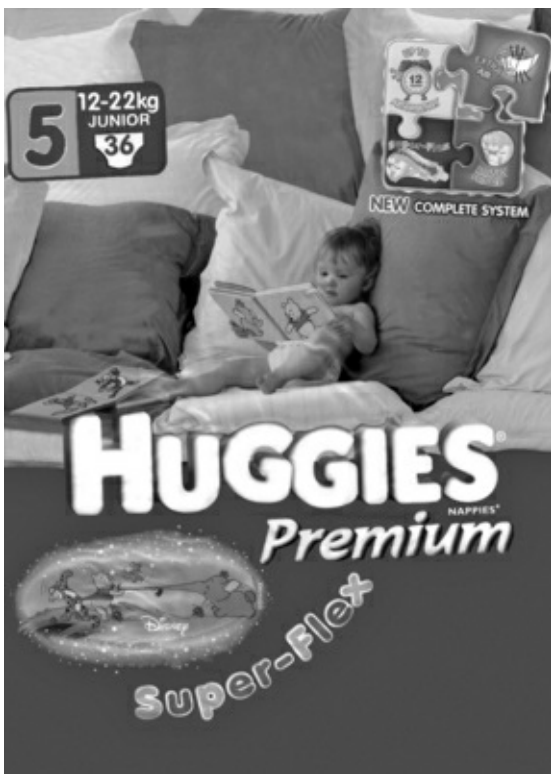
6.2 Baby Dry en Super flex

Figuur 6.4 Betekenisladders voor twee merken luiers

Pampers Baby Dry		Huggies Super-flex
goede moeder	waarde	vrijheid, zelfredzaamheid
blijde baby	psychosociale betekenis	actieve baby
droge billetjes	functionele betekenis	bewegingsvrijheid
extra absorptievermogen	productvoordeel	geen last van de luier
absorberende laagjes; elastische sluitstrip	product-eigenschappen	elastische sluitstrip



De productnaam Baby Dry verwijst naar de functionele betekenis van droge billetjes en vormt de kern van de positionering. De baby is daardoor zichtbaar in zijn nopjes ('blijbe baby'). Op de verpakking is duidelijk de betrokken rol van de moeder zichtbaar. Bovendien zijn er op de verpakking symbolen afgedrukt die de producteigenschappen communiceren (absorberende laagjes en elastische sluitstrip).



De naam Super-flex en de verpakking legt de nadruk op de functionele betekenis 'bewegingsvrijheid'. Bij de vormgeving van de verpakking van Huggies is de zelfredzaamheid van een actieve baby in de grote wereld zichtbaar. Ook hier worden symbolen gebruikt voor het communiceren van ondersteunende eigenschappen.

Het is de vraag of het bij elk product zinvol is waarden te benadrukken. Als een product bijvoorbeeld minder belangrijk is in het leven van een consument (lage betrokkenheid), dan zal het niet zinvol zijn

dit te positioneren op basis van waarden. De toegevoegde waarde van het product blijft dan bij de doelgroep ‘steken’ op het voordeelniveau. Meer belangrijke producten (hoge betrokkenheid) kunnen wel op hogere behoefteniveaus gepositioneerd worden. Als bij wc-papier gevraagd wordt wat daaraan belangrijk is, dan zal het antwoord bijvoorbeeld zijn ‘schone billen’. Als wordt doorgevraagd waarom dit belangrijk is, kan hygiëne worden genoemd. Bij de vraag waarom hygiëne belangrijk is, zal waarschijnlijk gewezen worden op de gezondheid. Hoewel je bij wc-papier waarden kunt benoemen, is het de vraag of consumenten zich door deze waarden aangesproken voelen. De sterkste behoefte ligt hier op het niveau van probleemoplossing (schone billen) en niet op het niveau van probleemvoorkoming (gezond blijven). Bij wc-doekjes voor kinderen zoals Kandoo van Pampers kan mogelijk wel een hoger behoefteniveau worden aangesproken. Dit komt omdat de gezondheid van een kind voor ouders extreem belangrijk is en er dus sprake is van een hoger niveau van betrokkenheid. Een ander voorbeeld van een product dat niet verder dan het voordeelniveau komt, zijn batterijen. Batterijen van Duracell worden al sinds jaar en dag op het voordeel ‘blijft lang werken’ gepositioneerd. De betrokkenheid met een product kan overigens in de loop der tijd veranderen. Gezien onze levensstijl en de welvaartsziekten die die met zich meebrengt, is gezond eten en drinken steeds belangrijker geworden. Ter illustratie beschrijven we in kader [6.3](#) de case van Innocent Drinks, een merk smoothies dat heel handig op dit veranderende bewustzijn heeft ingespeeld.

### **6.3 Innocent: Little tasty drinks<sup>6</sup>**

Eind jaren negentig besloten Richard Reed, Jon Wright en Adam Balon de sprong naar het zelfstandig ondernemerschap te wagen. In de zomer van 1998 kochten ze voor £ 500 aan fruit om smoothies te maken, een mengsel van gemalen en geperst fruit. Op een jazzfestival in Londen huurden ze een stalletje waarnaast ze een bord plaatsten met daarop de tekst: ‘Do you think we should give up our day jobs to make these smoothies?’ Mensen konden hun stem uitbrengen door het lege flesje in één van twee afvalbakken te gooien; op één stond het woord ‘Yes’ en de andere ‘No’. Aan het eind van het festival was de ‘Yes’-bak zo vol, dat ze alle drie besloten hun baan op te zeggen. Volgens het niet-officiële gedeelte van deze ‘brand story’ zaten er in de ‘No’-bak drie lege flesjes, vermoedelijk afkomstig van de moeders van Richard, Jon en Adam.

Voor het succes van Innocent Drinks is een aantal factoren aan te wijzen. Allereerst het gegeven dat het product een revolutionaire omkering was van de in de markt gangbare producten; Innocent Drinks gebruikt vers sap zonder toevoegingen en niet geconcentreerd sap. De filosofie hierachter is dat veel mensen een relatief ongezonde levensstijl hebben en dat Innocent Drinks kan bijdragen aan een verbetering van hun eet- en drinkgedrag. Innocent Drinks heeft daarom ‘authenticiteit’ als merkwaarde benoemd en dit vertaald naar alle mogelijke klantcontactmomenten. Zo communiceren ze op verschillende wijzen dat de producten alleen maar bestaan uit vers sap zonder toevoegingen. De flagship products (250 ml. flesjes) zijn transparant; aan de textuur van het sap is al te zien dat het om een versproduct gaat. De relatief hoge prijs draagt bij aan het kunnen claimen van de waarde ‘authenticiteit’ (in Engeland kost een flesje van 250 ml. ongeveer £ 1,75).

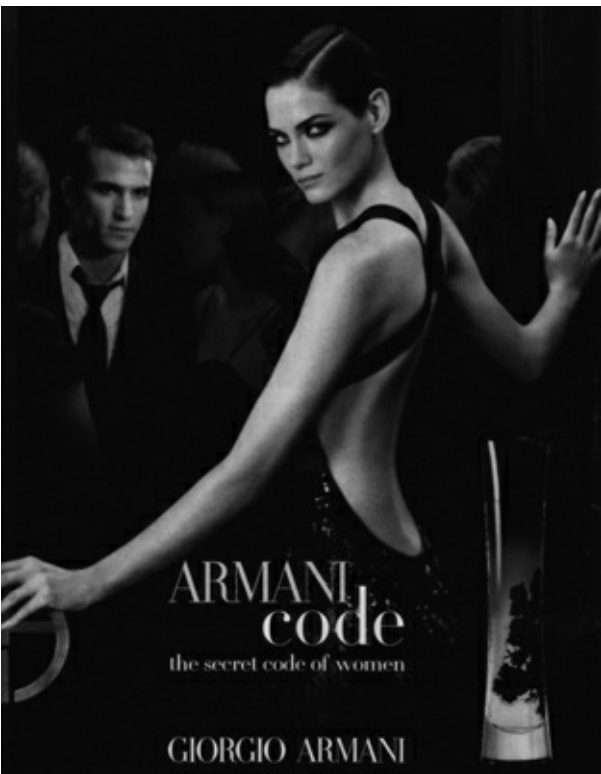
Een ander uniek punt is de manier waarop Innocent Drinks met haar klanten communiceert. Het opvallendst in dit opzicht is de ‘banana-phone’; klanten worden op de etiketten van de flesjes aangemoedigd om een nummer van Innocent Drinks te bellen, waarna een willekeurige medewerker in het bedrijf de telefoon opneemt. De bananaphone is niet specifiek bedoeld voor opmerkingen en/of klachten, maar om gewoon gezellig met klanten te praten. De bananaphone is eigenlijk een heel slim instrument dat duidelijk maakt dat men hier niet van doen heeft met een onbereikbaar groot bedrijf, maar met een bedrijf dat met een eerlijke propositie klanten serieus neemt. Een ander niet onbelangrijk punt in de communicatie van Innocent is de ‘tone of voice’, of zoals Richard Reed het zegt: ‘We take our drinks very seriously, but not ourselves.’ Dat blijkt bijvoorbeeld uit etiketteksten als: ‘Innocent smoothies are 54 per cent

fruit, 32 per cent fruit, 11 per cent fruit and 3 per cent fruit’ en de communicatie van de ten-minste-houdbaar-tot (tht) datum: ‘Enjoy by ...(date)...’.

De resultaten van Innocent Drinks zijn mede door haar eigenzinnige gedrag indrukwekkend te noemen. De omzet ontwikkelde zich van £ 0,4 mln. in 1999 tot een geschatte omzet van £ 100 mln. in 2007 (2000: £ 1,7 mln., 2001: £ 4,1 mln., 2002: £ 6,1 mln., 2003: £ 10,7 mln., 2004: £ 16,7 mln., 2005: £ 37 mln.; 2006: £ 78 mln.). In 2007 verkocht het bedrijf maar liefst 2 miljoen flesjes per week! In april 2009 nam The Coca-Cola Company een belang van 20% in Innocent Drinks.

**Tabel 6.1: Mogelijke betekenis ladder Innocent Drinks**

eindwaarden	authenticiteit (geen fake product); plezier (niet inspelend op een schuldgevoel)
instrumentele waarden	eerlijkheid
psychosociale betekenis	‘geeft me een goed gevoel’; ‘ik laat aan anderen zien dat ik mijn gezondheid belangrijk vind’
functionele betekenis	‘is gezond’; ‘is erg lekker’
productvoordelen	‘echte smaak’; ‘geen fabrieksproduct van een onbenaderbare multinational’
producteigenschappen	100% fruit zonder toevoegingen; doorzichtige 250 ml. flesjes; relatief hoge prijs; ingrediëntenwijzer; nummer van ‘bananaphone’

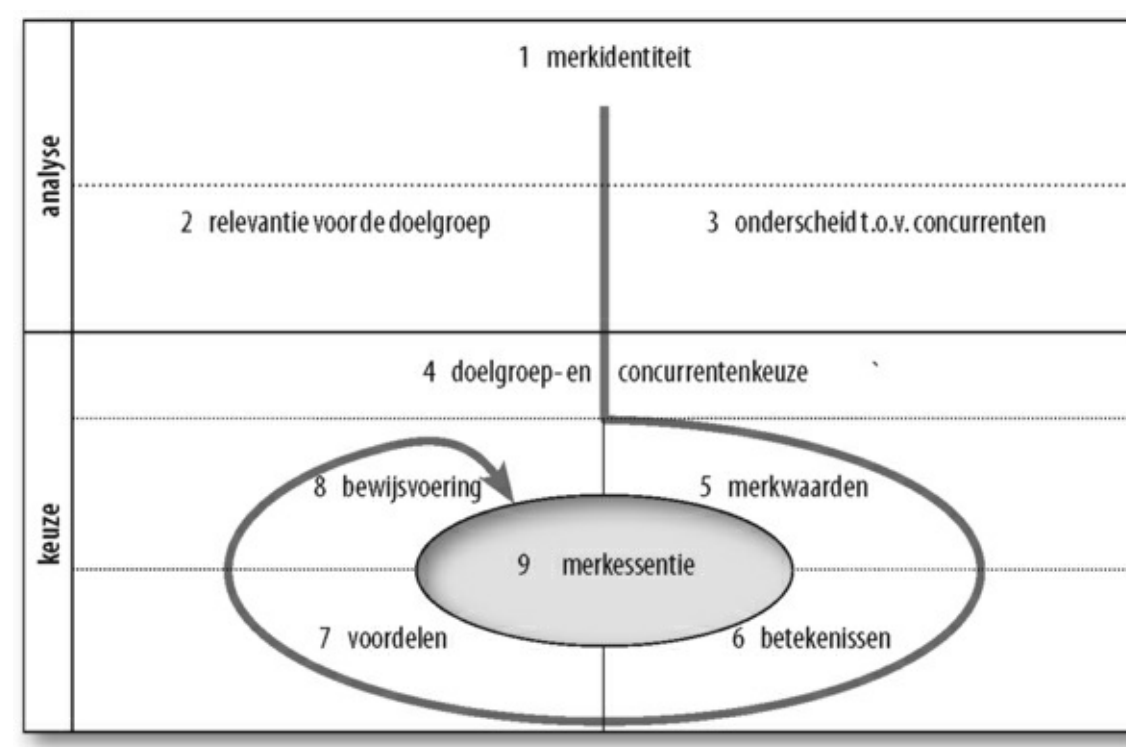


Producten die voor consumenten belangrijk zijn, kunnen zagezegd wel op hogere niveaus worden gepositioneerd. Denk hierbij aan producten die een financieel of fysiek risico hebben of producten die een persoonlijk of sociaal risico dragen. Zo kiest financieel dienstverlener Delta Lloyd met ‘.... zeker Delta Lloyd’ voor een positionering op de waarde ‘zekerheid’. Luxe merken zoals Armani, Gucci en Calvin Klein zijn altijd op psychosociaal betekenisniveau of waardeniveau gepositioneerd. Het zijn symbolen voor consumenten die de eigen identiteit mede vormgeven.

**6.2.3 Het invullen van een Brand-Positioning Sheet (BPS)**

In een BPS (zie figuur [6.5](#)) worden alle keuzes die je ten aanzien van een positionering hebt gemaakt, samengevat.

**Figuur 6.5** Blanco versie van een Brand-Positioning Sheet



Een BPS bestaat uit de volgende negen elementen, waarvan de eerste drie betrekking hebben op de positioneringsanalyse en de overige zes op de positioneringskeuze:

1. **Merkidentiteit:** hier vat je samen wat het merk is door alle identiteitsaspecten te benoemen (ongeacht de relevantie voor de klant). Bijzondere aandacht besteed je hier aan (de conclusies ten aanzien van) de organisatie-identiteit en aan de (de conclusies ten aanzien van) de merkarchitectuur.
2. **Relevantie voor de doelgroep:** hier benoem je wat de relevantie of betekenis van alle attributen voor een doelgroep is en welke waarden aan deze betekenissen gekoppeld kunnen worden.
3. **Onderscheid ten opzichte van concurrenten:** hier benoem je welke attributen, betekenissen/consequenties en waarden het merk kunnen onderscheiden van concurrenten.

De eerste drie stappen kun je simultaan in kaart brengen door een betekenisstructuuranalyse met behulp van 'laddering' voor de markt uit te voeren (zie paragraaf [4.2](#)). Je moet alle attributen, betekenissen/consequenties en waarden zo gedetailleerd mogelijk in kaart brengen. Daarna kun je pas goede keuzes maken:

- **4 Doelgroep- en concurrentenkeuze:** hier moet je kiezen welke doelgroep je in de beeldvorming centraal wilt stellen (denk aan de seniore toerist uit Florida) en welke marktpartijen je als concurrenten ziet (denk aan EasyJet en de hogesnelheidstrein). Bij alle keuzes die je hierna maakt, neem je deze twee relatiegroepen als uitgangspunt.
- **5 Merkwaarden:** uit de set van alle mogelijke waarden kies je twee à drie merkwaarden. Merkwaarden kunnen handen en voeten krijgen door personificatie; het beschrijven van de merkidentiteit in persoonlijkheidskenmerken of karaktereigenschappen.



- 6 Betekenissen (of consequenties): hier kies je de functionele en/of psychosociale betekenissen waarop het merk gaat inspelen. Bijvoorbeeld: Blue Band Goede Start speelt in op de functionele betekenis ‘gezondheid’ en op de psychosociale betekenis ‘moederzorg’. Deze betekenissen zijn in feite het motief om het merk te kopen; je noemt ze daarom de *consumer of customer insights*.
- 7 Voordelen: hier kies je de voordelen die je in communicatie rond het merk gaat gebruiken. Uit alle voordelen die je in de analysefase vond, kies je er enkele uit die passen in de betekenis ladder van het merk. Bij producten met een lage betrokkenheid volstaat de keuze van één à twee voordelen en kun je enigszins overdrijven (overclaimen); bij producten met een hoge betrokkenheid kunnen dit drie à vier voordelen zijn en is overclaimen uit den boze.<sup>7</sup>
- 8 Bewijsvoering: dit zijn de concrete producteigenschappen die je gaat gebruiken om de doelgroep ervan te overtuigen dat het merk voor hen de beste keuze is. De gekozen eigenschappen noem je de ‘reasons to believe’. Bij Blue Band Goede Start wordt bijvoorbeeld benadrukt dat het extra calcium bevat en acht vitamines (‘dan moet het wel gezond zijn’).

Op grond van stap 5 tot en met 8 moet je proberen de positionering in één woord of kort zinnetje samen te vatten:

- 9 Merkessentie: een inspirerend, duidelijk en richtinggevend zinnetje waarin de positionering voor het merk is samengevat. Soms wordt hiernaar verwezen als de ‘brand mantra.’<sup>8</sup> De merkessentie wordt gewoonlijk niet naar buiten toe gecommuniceerd; het is een zinnetje dat alleen wordt gebruikt door de managers die bij het merk betrokken zijn (het is dus geen ‘tagline’ of ‘pay-off’). In kader [6.4](#) beschrijven we hiervan een voorbeeld voor het merk Nike.

#### 6.4 De merkessentie van Nike<sup>9</sup>



Nike roept een rijke set van associaties op bij haar klanten, zoals innovatief productontwerp, sponsoring van topsporters, prijswinnende advertentiecampaagnes, haar competitieve instelling en eigenzinnige houding. Voor interne sturing gebruikt marketingmanagement een merkessentie van drie woorden; ‘authentic athletic performance’. Alle marketingactiviteiten van Nike, zowel de producten en de wijze waarop deze worden aangeprezen en verkocht, moeten de merkwwaarden van deze merkessentie in zich dragen. De keuze voor deze merkessentie wordt gezien als een intellectueel merkkompas dat ervoor moet zorgen dat het merk zich in de juiste richting blijft begeven en niet ergens ontspoot. Alle nieuwe producten en productlijnextensies moeten innovatief genoeg zijn in hun materiaalgebruik, pasvorm en vormgeving zodat ze werkelijk betekenis hebben voor top-atleten. Productontwerp heeft zich op deze wijze

bij Nike ontwikkeld volgens de lijn van de merkessentie. De betekenis van Nike als merk heeft zich uitgebreid van ‘running shoes’ naar ‘athletics shoes’ en vervolgens via ‘athletic shoes and apparel’ tot ‘all thing associated with athletics’. Iedere stap van deze ontwikkeling is gestuurd door het ‘merkmantra’; ‘authentic athletic performance’. Missers in het verleden hielden vaak verband met het verlaten van de merkessentie. Zo flopte een lijn van ‘outdoor’ schoenen en kleding doordat het competitieve aspect dat in de merkessentie besloten ligt in het gebruik van deze producten minder van belang is.

Naast de Brand-Positioning Sheet is het goed de positionering samen te vatten in enkele zinnen (dit wordt een ‘brand-positioning statement’ genoemd). In dit statement ligt de nadruk op de *keuzes* die je hebt gemaakt. In kader [6.5](#) hebben we een positioneringsstatement voor de in kader [6.3](#) beschreven case Innocent Drinks geformuleerd. Afhankelijk van de insteek in de betekenis ladder, vul je een positioneringsstatement iets anders in. In het voorbeeld in kader [6.5](#) hebben we de merkwaarden van Innocent Drinks als uitgangspunt genomen. In dit voorbeeld kiezen we voor een doelgroep van 25 tot 35 jaar, omdat deze de prijs voor de producten kunnen betalen, door hun werk er vaak niet aan toekomen om bewust en verantwoord te eten en in tegenstelling tot ouderen vaak nog bereid zijn nieuwe producten uit te proberen. Volledigheidshalve merken we op dat dit een gefingeerd voorbeeld is.

### **6.5 Positioneringsstatement voor Innocent Drinks (fictief)**

Innocent Drinks [merknaam] is een merk smoothie [productomschrijving] dat zich richt op jonge consumenten (25 tot 35 jaar) die hun relatief ongezonde eet- en drinkgedrag op een gemakkelijke en ongedwongen wijze willen compenseren [doelgroep].

Innocent Drinks benadrukt dat haar producten natuurlijk (authentiek) zijn, niet inspelen op een schuldgevoel en communiceert op een eerlijke en ‘relaxte’ manier met haar klanten [merkwaarden].

Innocent Drinks wil met haar producten gebruikers een goed gevoel geven, hen de mogelijkheid bieden aan anderen te laten zien dat zij hun gezondheid belangrijk vinden en geassocieerd worden met gezond en lekker [betekenissen/consequenties].

De waarden en betekenissen van Innocent Drinks moeten tot uitdrukking komen in het gegeven dat de smoothies 100% fruit bevatten zonder toevoegingen en dat consumenten niet het gevoel krijgen een fabrieksproduct van een onbenaderbare multinational te kopen [attributen].

Innocent Drinks onderscheidt zich van concurrenten door de nadruk te leggen op authenticiteit en ongedwongenheid met humor [concurrentieel onderscheid].

Op grond van voorgaand positioneringsstatement zou de merkessentie van Innocent Drinks kunnen luiden: ‘Echt fruitsap dat kleur geeft aan je leven.’

Met de vastlegging van een positioneringsstatement is de koers voor het merk bepaald. Een nieuwe positionering kan grote implicaties hebben voor het merk; niet alleen voor de communicatie, maar bijvoorbeeld ook voor de productontwikkeling (denk aan Apple en HEMA) en internal branding (denk aan Interpolis). In de volgende paragraaf richten we ons overwegend op de gevolgen voor de communicatie.

## **6.3 Communicatieve invulling**

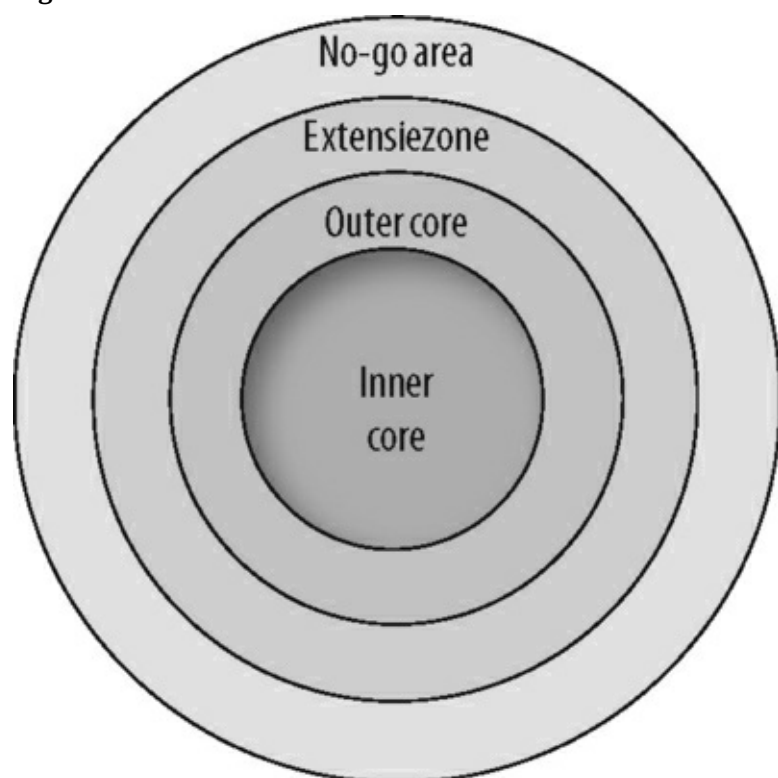
Het invullen van een BPS is geen gemakkelijke opgave. Nadat dit is gedaan, wacht een even zware opgave: het communicatief invullen van de gekozen positioneringsrichting. In hoofdlijnen heeft

positioneren twee communicatiedoelstellingen: het verhogen van de naamsbekendheid van het merk en het koppelen van de juiste associaties aan de merknaam. Voor we op deze onderwerpen ingaan, bespreken we de ‘merkcirkel’, een model dat je kan helpen te beslissen welke producten het best de gekozen positionering over het voetlicht kunnen brengen.

### 6.3.1 Keuze van producten die de positionering moeten uitdragen

Hoewel er merken zijn waaronder slechts één product wordt gevoerd, vallen onder de meeste merken meerdere producten. Automerken kennen bijvoorbeeld verschillende modellen en uitvoeringen. Hoewel een positionering niet het product centraal hoeft te stellen, is het wel vaak zo dat sommige producten een positionering beter kunnen uitdragen dan andere. Om deze abstracte gedachte duidelijk te maken, zou je je kunnen indenken dat je een etalage van De Bijenkorf moet inrichten. Je moet dan beslissen welke producten je in die etalage zet, maar ook welke producten *niet*. De producten die wel in de etalage staan, bepalen grotendeels de beeldvorming van De Bijenkorf. Maar waarschijnlijk worden er in De Bijenkorf ook heel veel producten verkocht die niet bij deze beeldvorming passen en deze dus ook niet kunnen uitdragen. Sterker nog: het zou zo maar kunnen zijn dat het best verkochte product van De Bijenkorf zich eigenlijk niet leent om in de etalage getoond te worden (bijvoorbeeld een eenvoudig tafeltje). Elk merk moet zich deze vragen stellen; welke producten moeten we ‘in de etalage’ zetten, maar ook: welke producten lenen zich daar niet voor? Met andere woorden: welke producten dragen bij aan het gewenste merkimago en welke doen dat niet? Zelfs zou het goed zijn om vast te stellen welke producten (mogelijk) afbreuk doen aan dit gewenste imago. Als de NS bijvoorbeeld in haar positionering ervoor zou kiezen het snel reizen tussen steden centraal te stellen, kunnen oude treinstellen die als stoptrein worden gebruikt, afbreuk doen aan dit gewenste imago. De merkcircle (zie figuur 6.6) is een handig model dat inzicht geeft in welke producten kunnen bijdragen aan het merkimago en op grond waarvan managers beslissingen kunnen nemen met betrekking tot de vraag welke producten de gekozen positionering het best over het voetlicht kunnen brengen.<sup>10</sup>

Figuur 6.6 De merkcircle



In de merkcirkel worden vier productgebieden onderscheiden, relevant voor de vraag welke producten gebruikt kunnen worden om de gekozen positionering te kunnen uitdragen:

1. *Inner core* (merkkern): in dit gebied bevinden zich de kernproducten van het merk die kenmerkend zijn voor de positionering van het merk. Gewoonlijk zijn dit de producten waarmee het merk zich in de markt profileert. De merkkern is als het ware een deel van het DNA van het merk en maakt duidelijk waar het merk in essentie voor staat. Bij een merk frisdrank zouden dit bijvoorbeeld de hoofdsmaken van het merk kunnen zijn.
2. *Outer core*: in dit gebied liggen producten die passen bij (een deel van) de associaties van het merk, maar die zich niet of minder goed lenen om er het merk actief mee te profileren. Veelal zijn dit soort producten ingegeven vanuit een nieuwe vraag uit de markt en niet zozeer vanuit een verbreding van het merk op basis van de merkessentie. Een merk koolzuurhoudende frisdrank kan bijvoorbeeld in haar 'outer core' een 'no bubble' variant introduceren omdat sommige mensen een afkeer hebben van koolzuurhoudende dranken.
3. *Extensiezone*: in dit gebied bevindt zich het latente potentieel van een merk. We kunnen hier denken aan merk- en conceptextensies. We spreken van een merkextensie als het nieuwe product tot een andere productcategorie wordt gerekend dan de producten uit de merkkern, maar nog wel tot dezelfde productsoort gerekend kunnen worden. Ter illustratie: Mars ijs behoort tot een andere productcategorie dan Mars candy bars, maar beide producten behoren wel tot dezelfde productsoort (i.e. voedsel). Conceptextensies zijn geheel andere producten dan die uit de inner core (zoals Caterpillar schoenen, een conceptextensie van Caterpillar machines). Extensiezoneproducten worden naar alle waarschijnlijkheid in geheel andere gebieden van onze hersenen opgeslagen dan de producten die tot de inner core van dat merk behoren, waardoor het imago van het oorspronkelijke merk niet of nauwelijks wordt beïnvloed (zie de discussie over Harley-Davidson aftershave in kader [3.4](#)).
4. *No-go area*: in dit gebied liggen producten die afbreuk doen aan het merk. Uiteraard is het zaak niet in de buitenste cirkel te komen, maar het is wel goed om producten te benoemen die tot de 'no-go area' van het merk gerekend kunnen worden, zodat vastligt welke producten absoluut niet onder het merk gevoerd dienen te worden.

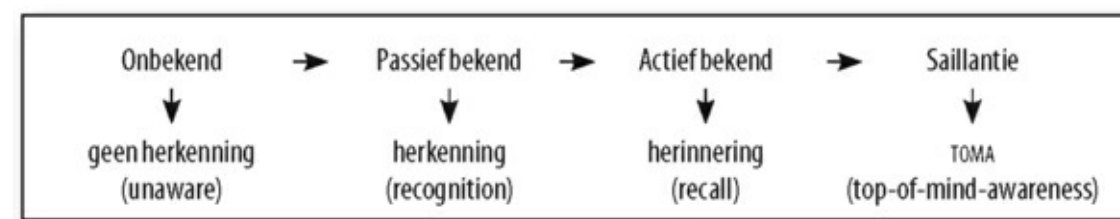
Nu we hebben vastgesteld welke producten het best een positionering over het voetlicht kunnen brengen, besteden we aandacht aan de vraag hoe we de positionering in reclame en communicatie tot uitdrukking kunnen brengen.

### **6.3.2 Vergroten van de naamsbekendheid**

In de marketingwetenschap - maar ook in de marketingpraktijk - wordt er weinig gesproken over het begrip naamsbekendheid. Naar onze mening is dit een van de meest ondergewaardeerde concepten bij het bouwen van merken. Uit de schaarse onderzoeken die er zijn uitgevoerd, blijkt dat mensen denken dat producten van bekende merken beter zijn dan die van onbekende merken en dat het simpel verhogen van de naamsbekendheid een sterk positief effect heeft op de kwaliteitsperceptie van merkproducten. Eén onderzoek kwam zelfs tot de conclusie dat het marktaandeel van een merk voor 70% wordt bepaald door naamsbekendheid en 'slechts' 30% door inhoudelijke associaties.<sup>[11](#)</sup> We kunnen met recht concluderen 'onbekend maakt onbemind' en dat we vanuit deze notie aandacht moeten besteden aan de naamsbekendheid van het merk.

We hebben al een aantal keren gewezen op het belang van een scherpe positionering en dat deze moet bijdragen aan de zichtbaarheid en opvallendheid van het merk. Toch is het zo dat niet alle merken moeten streven naar een hoge mate van spontane naamsbekendheid. In sommige gevallen is *geholpen* naamsbekendheid voldoende. Om dit uit te leggen, lichten we eerst vier categorieën van merksnaamsbekendheid toe (zie figuur 6.7).

**Figuur 6.7 Vier categorieën van merksnaamsbekendheid**



De eerste te onderscheiden categorie van merksnaamsbekendheid is *onbekendheid*. In de praktijk zal dit zelden voorkomen; alleen bij nieuwe merkintrouducties is er sprake van totale onbekendheid. Veel merken zijn *passief bekend*; als je mensen vraagt om uit een lijstje benzinemaatschappijen (zoals Avia, BP, Fina, Esso, Gulf, Mobil, Shell, Q8, Tamoil, Tango, Texaco, Tinq en Total) aan te geven welke namen ze kennen, zullen ze waarschijnlijk bij alle merken ‘ja’ zeggen. Met andere woorden, veel mensen zullen deze merken *herkennen*. Herkenning noem je ook wel ‘geholpen herinnering’; mensen kennen de naam en/of het logo wel, maar ze zullen zich de naam niet altijd actief herinneren als je ze naar namen van benzinemaatschappijen vraagt. Als je iemand de vraag stelt ‘noem zo veel mogelijk benzinemaatschappijen’, dan zullen hoogstwaarschijnlijk BP, Esso en Shell *herinnerd* worden (i.e. *actieve bekendheid*). Het merk dat mensen in deze laatstgenoemde vraag overwegend als eerste noemen, is het meest *saillante* merk, ofwel het merk met een ‘top-of-mind-awareness’ (afgekort met *TOMA*). Bij de benzinemaatschappijen zal dit waarschijnlijk Shell zijn.

Bij het positioneren is het van belang te weten wat de status van de bekendheid van een merk is. Aangezien er verschillen tussen klanten kunnen zijn voor wat betreft herkenning en herinnering, kun je grofweg de volgende criteria aanhouden:

- Als niet meer dan 20% van de potentiële klanten merk X spontaan noemt, is het in feite een *onbekend* merk.
- Als meer dan 20%, maar niet meer dan 40% van de potentiële klanten merk X spontaan noemt, is het een *relatief onbekend* merk.
- Als meer dan 40%, maar niet meer dan 70% van de potentiële klanten merk X spontaan noemt, is het een *relatief bekend* merk.
- Als meer dan 70% van de potentiële klanten merk X spontaan noemt, is het een *zeer bekend* merk.

Het is van belang je te realiseren dat de voordelen die merkenbeleid met zich meebrengt dikwijls pas gaan spelen als meer dan 70% van de potentiële klanten het merk spontaan noemt. Door hun hoge naamsbekendheid roepen dit soort merken uit zichzelf al veel vertrouwen op. Merken die deze status hebben bereikt, noem je ‘trusted brands’. Bij merken met een naamsbekendheid van meer dan 90% spreek je van ‘icoonmerken’; dit zijn merken die onderdeel van onze cultuur zijn geworden.



Hoewel een hoge naamsbekendheid van belang is voor het succes van een merk, moeten we nog wel een nuancering maken. Bij producten waar het merk op de verkoopplek niet zichtbaar is, is actieve bekendheid een vereiste. Op een terrasje, bij een zoektocht op internet en in een retailoutlet waar geen sprake is van zelfbediening (zoals een apotheek), moet je als consument actief de merknaam herinneren waarnaar je op zoek bent. Ook bij dienstverleners en in business-to-business-situaties is actieve bekendheid ‘van levensbelang’. In andere aankoopssituaties zijn op de verkoopplek de meeste merken zichtbaar, zoals bij de keuze van veel fast-moving consumer goods en duurzame consumentengoederen. In een dergelijke situatie is het in principe voldoende om als merk *herkend* te worden. Hoewel we van mening zijn dat voor een merk actieve bekendheid beter is dan passieve bekendheid, kan het om budgeteconomische redenen gewenst zijn aan te sturen op herkenning in plaats van herinnering. Als een aanbieder aanstuurt op *herkenning*, dient hij met de volgende zaken rekening te houden:<sup>12</sup>

- In elke communicatie-uiting moet hij een link leggen tussen het merk en de productklasse (de mentale link tussen productklasse en merk is hier cruciaal). Door bij de merknaam een ‘tagline’ te vermelden (een paar woorden of een beschrijvend zinnetje), wordt al duidelijk welk product bij het merk hoort (zoals Zwitserleven dat doet met ‘pensioenen, beleggingen, hypotheek’).
- In elke communicatie-uiting moet duidelijk het merk worden getoond en/of de verpakking en het logo (bij tv-reclames is twee seconden genoeg).
- Het logo moet gemakkelijk te onthouden zijn. Mensen onthouden logo's gemakkelijker als:<sup>13</sup>
  - het echte objecten zijn (Shell, WNF);
  - ze ‘organisch’ zijn, rondingen hebben (Nike, McDonald's);
  - ze net niet symmetrisch zijn (NS);
  - ze interne herhaling kennen (NS, McDonald's).
- Bij een nieuw merk, of na een herpositionering, moet de aanbieder voor herkenning in het begin hoogfrequent adverteren en kan in een later stadium deze frequentie omlaag (voor ‘onderhoud’).

Als een aanbieder aanstuurt op *herinnering*, moet hij met de volgende zaken rekening houden:

- In communicatie-uitingen is de link met de productklasse minder belangrijk dan dat je aanstuurt op herkenning. Bij herinnering is de primaire ingang van het geheugennetwerk immers de merknaam. Het is belangrijk om in de communicatie de nadruk te leggen op de link tussen het merk en (associaties met) de onderscheidende attributen.
- Herinnering kan worden vergroot door een persoon aan het merk te verbinden. Dit kan plaatsvinden door in reclame voor het merk een ‘presenter’ te gebruiken (zoals Nespresso dit doet met George Clooney). Ook kan herinnering worden vergroot met jingles, plaatjes of opvallende associaties.
- Bij merken die sterk op herinnering moeten scoren, moet er continu hoogfrequent geadverteerd worden.

Concluderend zouden we hier willen stellen dat naamsbekendheid van groot belang is voor het financieel en economisch succes van een merk.

De gekozen positionering van een merk moet zeer zeker bijdragen aan de opvallendheid - en daarmee



de naamsbekendheid - van het merk in kwestie. Actieve naamsbekendheid is onmisbaar voor merken die op de verkoopplek - of op het moment van behoefte - niet direct zichtbaar zijn. In sommige gevallen kan daarentegen overwogen worden meer te sturen op passieve bekendheid. Naast naamsbekendheid is het van belang dat door de positioneringskeuze mensen bepaalde associaties aan een merk gaan koppelen.

### 6.3.3 Aan het merk koppelen van associaties

Naast opvallendheid moet een positionering bijdragen aan het creëren van het gewenste merkbeeld in het hoofd van de ontvanger. Door specifieke associaties te benadrukken, ontstaat een onderscheidende en mogelijk unieke positie in het hoofd van de ontvanger. De wijze van communicatie bepaalt sterk of dergelijke associaties wel of niet aan het merk gekoppeld worden. Op grond van het in figuur 6.8 afgebeelde communicatiegrid is vast te stellen hoe je een en ander het best kunt communiceren. De basis van dit grid wordt gevormd door twee dimensies (aankoopmotivatie en betrokkenheid), waardoor er vier kwadranten ontstaan.

#### Communicatiegrid

Aan het communicatiegrid dat is afgebeeld in figuur 6.8 liggen twee dimensies ten grondslag: type aankoopmotivatie (negatief versus positief) en de mate van betrokkenheid (laag versus hoog). Het gaat erom dat je een inschatting maakt in welk van de vier kwadranten jouw merk thuishoort.

Figuur 6.8 Communicatiegrid op basis van aankoopmotivatie en betrokkenheid<sup>14</sup>

<b>Betrokkenheid</b>	<i>laag</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medicijnen</li> <li>• light bier</li> <li>• wasmiddelen</li> <li>• routinematige industriële producten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frisdrank</li> <li>• bier (gewoon ~)</li> <li>• snacks en toetjes</li> <li>• cosmetica</li> </ul>
	<i>hoog</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• huisvesting</li> <li>• professionele calculators</li> <li>• verzekeringen</li> <li>• nieuwe industriële producten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vakanties</li> <li>• mode</li> <li>• auto's</li> <li>• corporate image</li> </ul>
		<i>negatief ('must')</i>	<i>positief ('lust')</i>
		<b>Aankoopmotivatie</b>	

Voor wat betreft aankoopmotivatie kun je een onderscheid maken tussen een negatieve en een positieve aankoopmotivatie:

- Er is sprake van een negatieve motivatie als je een merkproduct koopt om bijvoorbeeld een probleem op te lossen of te voorkomen. Of om een ongewenste situatie te voorkomen of op te lossen. Je noemt deze producten 'must'-producten; het zijn producten waar je niet omheen kunt, wil je het probleem oplossen, bijvoorbeeld schoonmaakmiddelen en wasmiddelen (probleemvoorkoming), medicijnen, maar ook verzekeringen en in zekere mate opleidingen.
- Er is sprake van een positieve motivatie als je een merkproduct koopt omwille van genot (likeur, ijs), intellectuele stimulatie (een spannend boek) of om sociale waardering mee op

te roepen (auto's). Je noemt dit 'lust'-producten; het zijn producten waar je in principe wel zonder kunt, maar door ze te gebruiken net even een bepaalde dimensie aan je leven toevoegt.

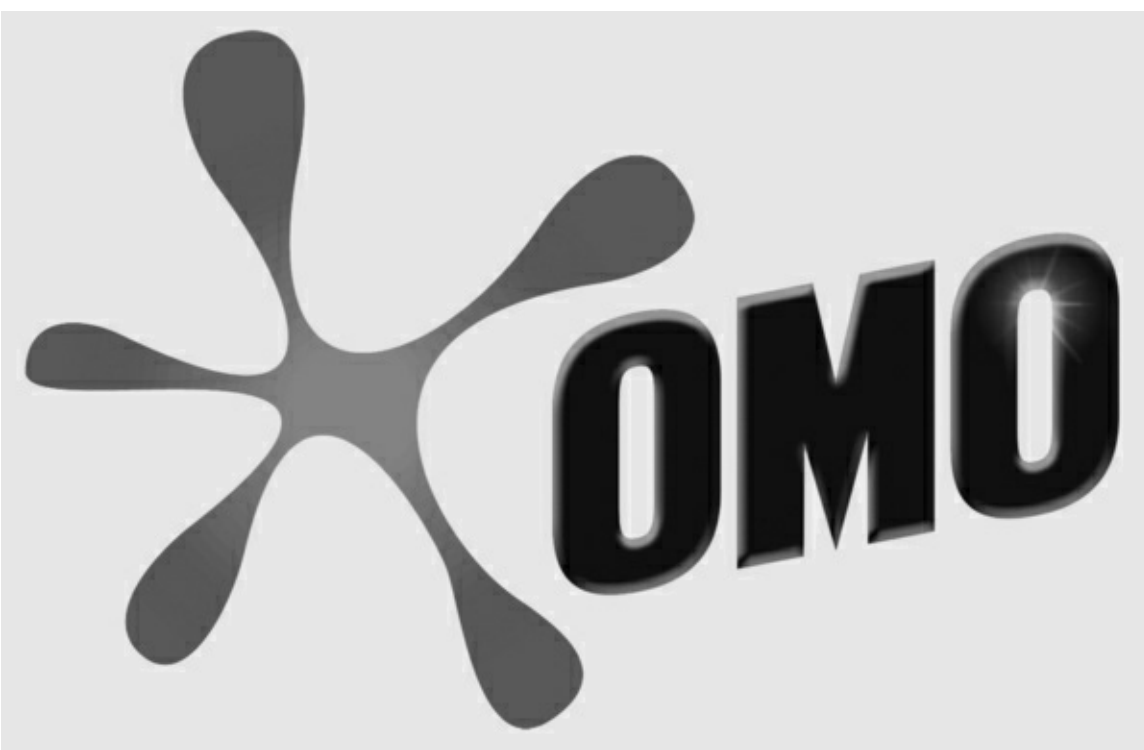
Voor wat betreft de aankoopmotivatie heb je een zekere keuzevrijheid. Veel merkproducten kunnen op zowel een negatieve als een positieve aankoopmotivatie inspelen; het is aan jou als brand manager op welke aankoopmotivatie je wilt inspelen. Een opleidingsinstituut kan bijvoorbeeld inspelen op een negatieve motivatie door in hun communicatie te benadrukken dat je mogelijk geen - of moeilijk - vervolgstappen in je carrière kunt maken als je een bepaalde opleiding niet hebt gevolgd. En ze kunnen inspelen op een positieve motivatie door in hun communicatie zaken zoals intellectuele uitdaging te benadrukken. Afhankelijk van de kenmerken van het product en de aankoopmotivatie die je als brand manager wenst aan te spreken, kan ook het niveau van betrokkenheid veranderen. Voordat we dat toelichten, gaan we eerst in op het begrip betrokkenheid.

Bij betrokkenheid ('involvement') gaat het erom vast te stellen of een klant denkt dat hij met de aankoop van het merkproduct veel of weinig risico loopt. Het gaat hier dus eigenlijk om het waargenomen risico ('perceived risk'). Er zijn twee bronnen van waargenomen risico te onderscheiden die bepalen of er bij klanten sprake is van een lage of een hoge betrokkenheid:

1. Er is sprake van een hoge betrokkenheid als het waargenomen *financieel-economische* risico bij de aanschaf van een merkproduct hoog is. Het gaat hier niet alleen om risico in termen van geld, maar ook als iemand denkt het risico te lopen dat het product mogelijk niet naar behoren zal functioneren, als er sprake is van mogelijk gevaar voor de eigen veiligheid of gezondheid en als er tijd- en gemaksverlies kan optreden.
2. Bovendien is er sprake van een hoge betrokkenheid als het waargenomen *psychosociale* risico bij een merkproduct hoog is. Dit kan het geval zijn bij aankopen die bij het zelfbeeld moeten passen (zoals kleding) en/of de goedkeuring moeten kunnen verdragen van vrienden of familie (denk aan auto's).

Bij bijna alle hooggeprijsde merkproducten is er sprake van een hoge betrokkenheid. Bij laaggeprijsde merkproducten kan er sprake zijn van een hoge betrokkenheid als de aankoop een psychosociaal risico kent (bijvoorbeeld bij kleding of kledingaccessoires).

Als brand manager heb je in principe de keuze welke aankoopmotivatie je met je merk wilt aanspreken. Afhankelijk van de keuze die je maakt, kan het niveau van betrokkenheid veranderen. Zo kan een klant een dessert met 0% vet kopen vanuit een negatieve motivatie (lijnen) of een positieve motivatie (lekker). Bij de positieve motivatie zal sprake zijn van een laag betrokken beslissing en bij de negatieve motivatie van een hoog betrokken beslissing (als bijvoorbeeld overgewicht voor iemand een psychosociaal probleem is).



In 2006 introduceerde het mondiale merkteam van Omo een nieuwe campagne om de omzet van hun grootste wasmiddelenconcept een boost te geven: de 'dirt is good' (kortweg: DIG) campagne. De mondiale omzet van dit merkconcept bedroeg in 2006 iets meer dan \$ 2 miljard.

Waar dit merkconcept in Nederland bekend staat als Omo, heet het in andere landen Persil, Skip of Ala. Het merkconcept bestond voorheen uit 25 verschillende namen, verpakkingsontwerpen en proposities. De DIG-campagne was mede bedoeld om het uniforme merkconcept verder te versterken en de concurrentie - die zich in campagnes vooral nog richtte op het verwijderen van vuil en vlekken - het nakijken te geven. De DIG-campagne, die in Nederland werd aangeprezen onder het motto 'Vuil is goed!', zette de traditionele beelden over wassen op z'n kop. DIG moedigt ouders aan hun kinderen de kans te geven weer met vuile kleding thuis te komen zodat ze zich in hun spel optimaal kunnen ontwikkelen (en zich niet gehinderd voelen door de angst met vuile kleding thuis te komen). Deze ontwikkeling van kinderen is hiermee in essentie de merkpropositie geworden. Het klinkt misschien vreemd uit de mond van een wasmiddelenfabrikant, maar wat Omo wil stimuleren is dat kinderen weer echt gaan spelen. Niet uren achter een computer of de tv doorbrengen, maar lekker actief spelen. En dat spelen gepaard gaat met vuil worden, is niet erg; dat hoort er nu eenmaal bij. Ouders hoeven zich vervolgens geen zorgen te maken over vuile kleding, omdat het DIG-wasproduct (hier: Omo) hiervoor de oplossing is.

In reclame voor het wasmiddel Omo werd na lange tijd vuil en vlekken te hebben benadrukt - en dan vooral hoe je die er op lage temperaturen toch goed uit kunt krijgen - in reclame ingespeeld op een meer positieve aankoopmotivatie (de 'lust' van het vuil worden). De vraag is of het Unilever zal lukken Omo aan een positieve aankoopmotivatie te koppelen. Is er een voedingsbodem bij de doelgroep om vlekken in kleding niet als een probleem te zien maar als een bewijs dat er 'geleefd' wordt? Het succes van de in 2005 door Unilever opgerichte 'Omo Buitenspeel Bond' voor kinderen doet vermoeden dat Omo zichzelf op een positieve wijze betekenisvol heeft weten te maken bij de doelgroep. In 2008 telde de Omo Buitenspeel Bond namelijk al meer dan 300.000 leden.

De keuze van het type aankoopmotivatie waarop communicatie inspeelt, kan grote gevolgen hebben voor de acceptatie en het succes van het product. In kaders [6.6](#) en [6.7](#) geven we twee voorbeelden van cases die deze verschillen aantonen: het wasmiddel Omo dat met de oprichting van de Omo Buitenspeel Bond het accent verlegde van een negatieve naar een positieve aankoopmotivatie en Shell dat de niet-succesvolle brandstof Pura (negatieve aankoopmotivatie) verving door V-Power (positieve

aankoopmotivatie).

## 6.7 Shell Pura versus Shell V Power



In het jaar 2000 bracht Shell een nieuwe benzine op de markt onder de naam Shell Pura. Pura was een zuiverder, verder ontwikkelde benzine, die minder verontreinigende stoffen bevatte dan gewone benzine en daardoor beter voor het milieu en de motor was. Dit was de eerste keer dat Shell een milieuvriendelijke benzine introduceerde naast gewone benzine. Uit onderzoek was gebleken dat consumenten behoefte hadden aan minder milieubelastende producten en daarvoor ook meer wilden betalen. De naam Pura appelleerde aan de schoonheid voor het milieu en de motor. Shell appelleerde aan dit schuldgevoel en bood de consument de mogelijkheid dit 'af te kopen'. Bovendien speelde Pura in op het voorkomen van problemen die optreden als gevolg van een vervuilde motor. Shell Pura speelde dus in op meerdere negatieve aankoopmotivaties. Daarnaast speelde het ook in op collectieve motivaties; het beloofde immers motoremissies terug te dringen om zo voor iedereen bij te dragen aan een betere leefomgeving. Shell Pura was zo'n 9 cent per liter duurder dan Euro 95 benzine. Pura werd echter niet het succes dat Shell ervan verwacht had. Hoewel onderzoek had aangetoond dat consumenten meer voor een milieuvriendelijke brandstof wilden betalen, bleek dit in de praktijk niet zo uit te pakken. Nader onderzoek maakte duidelijk dat consumenten die Shell Pura tankten dat niet zozeer deden vanwege de milieuvriendelijke claims, maar omdat het beter voor de motor was en daardoor kostenefficiënter bleek dan gewone benzine. In 2004 werd het vervangen door Shell V-Power.



Shell claimt met V-Power dat het een brandstof is die een positief effect heeft op het motorvermogen. V-power appelleert aan positieve aankoopmotivaties, zoals het gevoel van kracht en de indruk die je op anderen kunt maken. Daarnaast werden consumenten niet langer aangesproken op collectieve motivaties zoals een schone leefomgeving, maar richtte Shell zijn pijlen nu op individuele aankoopmotivaties; een schonere motor, meer vermogen en kostenbesparingen. In tegenstelling tot het blauw van Pura gebruikt V-Power de kleur rood en geeft je het gevoel dat je 'een Ferrari in je motor stopt'. De aankoopmotivatie van V-Power sluit ook aan bij die van de meeste mensen ten aanzien van het kopen en bezitten van een auto (namelijk vrijheid en rijplezier). Hoewel Shell Pura en Shell V-Power beide zogenoemde 'gedifferentieerde producten' zijn, hebben ze beide andere formules en specificaties. Waar Pura zorgde voor 55% minder uitstoot van zwaveldioxide, is V-Power zwavelvrij. De reinigende werking van Shell Pura op de motor, wat door veel automobilisten als sterk punt werd ervaren, was bij Shell V-Power nog verder verbeterd. Bij de introductie in 2004 lag de

prijs van V-Power 4,5 cent per liter hoger dan de adviesprijs voor Euro 95 benzine. De positionering op een positieve en een individuele, in plaats van een negatieve en een collectieve aankoopmotivatie bleek echter het verschil te maken tussen een mislukking en succes. In 2009 introduceerde Shell Fuelsave. Volgens Shell is deze brandstof efficiënter dan gewone benzine; je zou er een liter per tank mee besparen, hetgeen autorijkosten reduceert. Met deze benzine richt Shell zich wederom op een positieve en individuele aankoopmotivatie.

De voorbeelden van Omo en Shell illustreren dat het inspelen op een positieve of een negatieve aankoopmotivatie een wereld van verschil kan uitmaken. Hoewel beide voorbeelden inspelen op een accentverschuiving van een negatieve naar een positieve aankoopmotivatie, wil dit niet zeggen dat het benadrukken van een positieve aankoopmotivatie altijd tot meer succes leidt. De voorbeelden tonen aan dat de keuze van het type aankoopmotivatie zeer belangrijk is en dat het een merk kan maken of breken.

### Creatieve richtlijnen

Bij het communicatiegrid zijn op basis van diverse onderzoeken creatieve richtlijnen voor communicatie ontwikkeld. Deze richtlijnen zijn samengevat in tabel [6.2](#).

Bij *clustermerken* (negatieve aankoopmotivatie, lage betrokkenheid) moet je in communicatie de nadruk leggen op een eenvoudige weergave van de probleemoplossing. In dit type communicatie wordt een probleem gepresenteerd waarna het merkproduct als probleemoplosser naar voren wordt geschoven (‘Vuile keukenvloer? Cillit Bang en al het vuil is weg!’). Onderzoek toont aan dat reclame hier niet per se leuk gevonden hoeft te worden om effect te hebben; ‘likeability’ is met andere woorden geen voorwaarde voor effectiviteit. Vanwege hun lage betrokkenheid zijn ontvangers er niet toe bereid om veel informatie over dit soort merkproducten tot zich te nemen. Daarom kunnen slechts één of twee voordelen worden benadrukt. Daarbij kan wel enigszins overdreven worden om de aandacht te trekken; extreme claims in communicatie zijn hier niet uit den boze (bekend zijn de voorbeelden waarin op kleding hardnekkige vlekken worden aangebracht die met wasmiddel X als sneeuw voor de zon verdwijnen). De aangedragen voordelen moeten voor de ontvanger gemakkelijk zijn te onthouden en dus niet te ingewikkeld zijn. Omdat ontvangers de boodschappen van dit type producten niet intensief verwerken, is het zelfs mogelijk irrelevante attributen te gebruiken. Klassiek voorbeeld is een Amerikaans merk oploskoffie dat beweert dat de oploskorrels de vorm van een kristal hebben (‘flaked coffee crystals’) en dat dit de smaak van de koffie ten goede komt. Onderzoek toonde aan dat consumenten denken dat de koffie daardoor lekkerder is, zelfs als ze door koffie-experts wordt verteld dat dit argument totaal geen hout snijdt.<sup>16</sup>

Tabel 6.2: Creatieve richtlijnen voor reclame

	Negatieve aankoopmotivatie	Positieve aankoopmotivatie
Lage betrokkenheid	<div>clustermerk:<ul style="list-style-type: none"><li>eenvoudige weergave van de probleemoplossing</li><li>reclame hoeft niet leuk gevonden te worden</li><li>slechts één of twee benefits benadrukken</li><li>extreme benefit claims zijn oké</li><li>benefits moeten gemakkelijk te leren zijn</li></ul></div>	<div>territoriummerk:<ul style="list-style-type: none"><li>authentieke emotionaliteit (‘ring true’)</li><li>gebruikte emotie moet uniek zijn voor het merk</li><li>doelgroep moet de reclame leuk vinden</li><li>geen expliciete communicatie van het nut van het merk (slechts door associatie)</li><li>herhaling heeft een opbouw- en een bekrachtigingsfunctie</li></ul></div>

Hoge betrokkenheid	informatiemark:	mythisch merk:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• correcte emotionele weergave</li> <li>• doelgroep moet de belangrijkste punten van de boodschap accepteren</li> <li>• reclame hoeft niet leuk gevonden te worden</li> <li>• de initiële attitude van de doelgroep is zeer belangrijk</li> <li>• claims op hoog niveau (niet overclaimen)</li> <li>• claims moeten overtuigend zijn</li> <li>• eventuele bezwaren weerleggen</li> <li>• eventueel: vergelijkende reclame</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• authentieke emotionaliteit</li> <li>• doelgroep moet de reclame leuk vinden</li> <li>• doelgroep moet zich met het merk identificeren</li> <li>• enige informatie kan nuttig zijn (risicoreductie)</li> <li>• overclaimen is oké (nooit onderclaimen)</li> <li>• herhaling heeft een 'build-up' en een bekrachtigingsfunctie</li> </ul>

---

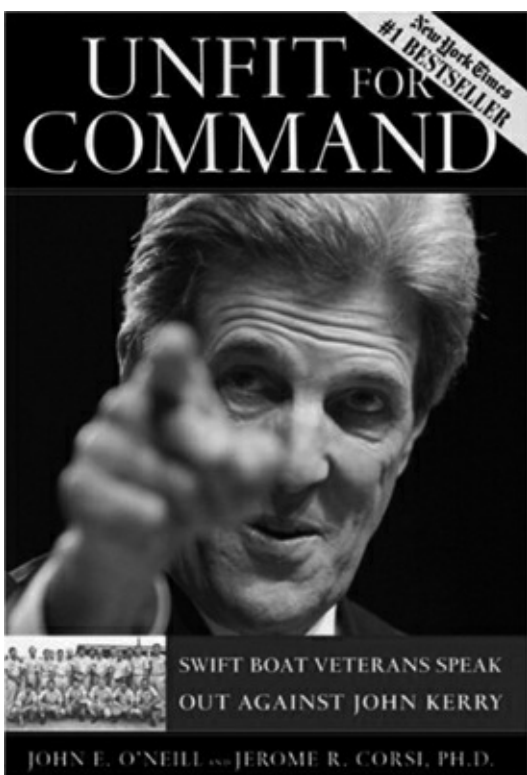
De creatieve richtlijnen zijn afkomstig van Rossiter en Bellman (2005 hoofdstuk 8). De namen voor de vier verschillende typen merken zijn afkomstig van Van Kralingen (1999 p. 297).

Bij *informatiemarken* (negatieve aankoopmotivatie, hoge betrokkenheid) moet je in communicatie de nadruk leggen op het overdragen van een aantal claims of argumenten. Omdat je hier te maken hebt met een hoge betrokkenheid, besteden ontvangers meer aandacht aan de boodschap en de daarin genoemde argumenten dan bij clustermerken. Het is hier belangrijk dat de doelgroep de belangrijkste punten van de boodschap accepteert. Dit betekent dat je niet mag overclaimen en dat de claims op hoog niveau mogen liggen. De gemaakte claims moeten overtuigend zijn, wat je kunt versterken door naast argumenten vóór ook één - maximaal twee - contra-argumenten te noemen. Dit kun je doen door de eventuele bezwaren die mensen tegen het merkproduct hebben te weerleggen. Bij informatiemarken is het erg belangrijk om de initiële attitude van de doelgroep te kennen en hierop aan te sluiten. Ook moet je een boodschap regelmatig 'inhoudelijk verversen'; als de doelgroep te lang en te vaak dezelfde argumenten te horen krijgt, kunnen zij een aversie tegen het merk ontwikkelen. Bovendien is 'likeability' hier niet strikt noodzakelijk. Omdat ontvangers hoog betrokken zijn en het aanbod in de markt redelijk goed kennen, is het bij informatiemarken mogelijk vergelijkende reclame in te zetten. Aan deze vorm van reclame zijn wel allerlei regels en voorwaarden verbonden. Met vergelijkende reclame kun je heel goed duidelijk maken op grond waarvan een merk zich onderscheidt van andere merken. Als vergelijkende reclame wordt ingezet, gebeurt dit meestal door de nadruk te leggen op zwakke plekken van de concurrent. In 2004 werd in de Amerikaanse politiek voor het eerst ingezet op het ontkrachten van de sterke punten van de tegenstander (zie kader [6.8](#)). Voor de meeste producten en diensten raden wij deze strategie echter niet aan, omdat het niet ten goede komt aan de sympathie die klanten aan een merk toeschrijven.

### 6.8 Swiftboating

De term 'swiftboating' wordt in de Amerikaanse politiek gebruikt voor een actie waarmee een politicus probeert zijn concurrent op z'n (vermeende) sterke punten in diskrediet te brengen. De term kwam in 2004 in zwang toen democraat John Kerry bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen George W. Bush probeerde te verslaan, die uiteindelijk die verkiezingen won en daarmee een tweede termijn als president verwierf.





John Kerry ging er prat op dat hij vroeger als militair in Vietnam had gediend. Hij zou daar hebben gevochten bij de ‘swiftboaters’, een eenheid van militairen die met snelle (‘swift’) boten acties tegen de Viet Cong uitvoerde in de Mekongrivierdelta. Kerry zou zich bij verscheidene confrontaties met de vijand heldhaftig hebben gedragen en zelfs bij een gevecht gewonde kameraden hebben geëvacueerd en daarbij zelf gewond zijn geraakt. Kerry werd daarvoor onderscheiden met een Bronze Star, een Silver Star en maar liefst drie Purple Hearts.

Tijdens de presidentiële campagne van 2004 kreeg Kerry veel kritiek te verduren van zo'n 200 Vietnamveteranen, die zichzelf de ‘Swift Boat Veterans for Truth’ (SBVT) noemden. Deze groep trok Kerry's verhaal in twijfel, alsmede zijn verdiensten voor zijn onderscheidingen. De SBVT werd er daarentegen van beschuldigd in opdracht te hebben gewerkt van George Bush en diens campagnestrateeg Karl Rove.

Bij *territoriummerken* (positieve aankoopmotivatie, lage betrokkenheid) moet je in communicatie de nadruk leggen op het vinden en het overdragen van een unieke en authentieke (echte) emotie. Ontvangers zijn hier meestal niet zozeer geïnteresseerd in informatie over het merkproduct; communicatie moet een ‘feel good’-lading hebben (in tegenstelling tot producten met een negatieve aankoopmotivatie is bij merkproducten met een positieve aankoopmotivatie ‘likeability’ essentieel). Je hoeft het nut van het merk dus niet expliciet te communiceren, maar door gebruik te maken van associatieve technieken kun je dit nut wel impliciet benadrukken. Zo kun je in een reclamespot voor bier dat gebrouwen is met zuiver bronwater op de achtergrond een kristalheldere beek laten zien. Deze vorm van communicatie kan vaker herhaald worden dan de vormen van communicatie die we bij een negatieve aankoopmotivatie beschreven. Herhaling van reclame heeft hier een opbouw- en bekrachtigingsfunctie.

Bij *mythische merken* (positieve aankoopmotivatie, hoge betrokkenheid) moet je in communicatie de nadruk leggen op het overdragen van een authentieke emotie. Enigszins gechargeerd gezegd: als het om reclame gaat, zou de ontvanger bij de eerste confrontatie even ‘kippenvel’ moeten krijgen. Dit kan optreden door een bepaald muziekje te gebruiken, maar het kan uiteraard ook met beelden. In 2005 werd het nieuwe verzekeringsmerk Menzis bijvoorbeeld geïntroduceerd met het nummer ‘Somewhere

over the rainbow’ van de inmiddels overleden Hawaiiaanse zanger Israel Kamakawiwoole, een nummer dat veel mensen ontroerde. Omdat je bij mythische merken te maken hebt met een hoge betrokkenheid van de doelgroep, kan het verstrekken van enige informatie nuttig zijn. Het is van belang dat deze informatie inspeelt op (gevoelens van) risicoreductie. Herhaling heeft hier net als bij territoriummerken een ‘build-up’- en een bekrachtigingsfunctie.

## 6.4 Slotoverwegingen

Bij de meeste positioneringstrajecten gaat het om het herpositioneren van bestaande merken in plaats van het introduceren van geheel nieuwe merken. Bij een herpositionering zal het voor veel merken lastig zijn om zich te ontdoen van het in hoofdstuk 4 besproken Swiebertje-effect. In feite moet er in het brein van consumenten een hercategorisatie van het merk plaatsvinden. KPN besloot bijvoorbeeld in de lente van 2006 tot een hercategorisatie van haar merk over te gaan; van een telecomaandbieder naar een ‘triple-play’-speler (telecom, internet en tv) (zie kader 6.9). Bij de hercategorisatie van een merk moeten consumenten nieuwe associaties aanleren, maar ook bepaalde associaties afleren. In de praktijk blijkt dat mensen meer moeite hebben met het afleren dan met het aanleren van associaties. Naast communicatie is er nog een aantal andere manieren om het mentale associatieveld van een merk te veranderen. We noemen hier de meest voorkomende:

- De naam van het merk veranderen. Deze strategie is alleen gewenst als aan de naam zelf negatieve associaties zijn verbonden. In 1998 veranderde PTT Telecom bijvoorbeeld haar naam in KPN Telecom; deze naamsverandering was mede ingegeven door het feit dat aan de naam PTT ambtelijke en ‘stoffige’ associaties kleefden.
- De visuele identiteit van een merk veranderen. Deze strategie heeft met name impact als de oude visuele identiteit gedateerd is. Afhankelijk van de verandering kan de impact op het associatieveld klein of groot zijn; de effecten zullen hier overigens haast altijd pas op de middellange termijn zichtbaar zijn. Voor een illustratie van deze strategie verwijzen we naar kader 6.9.
- Door de introductie van een nieuw product onder het desbetreffende merk (een ‘extensie’). Deze strategie kan het mentale associatieveld rond een merk direct veranderen, in die zin dat nieuwe associaties worden toegevoegd en oude (langzaam) verdrongen. Porsche stond vroeger vooral bekend om zijn 911, een in 1963 geïntroduceerde sportwagen. In 2002 introduceerde Porsche de Cayenne, een Sports Utility Vehicle die weinig wegheeft van de 911. De Cayenne heeft het merkbeeld van Porsche als sportwagenfabrikant ongetwijfeld veranderd, te meer als je je realiseert dat circa 70% van de omzet van Porsche vandaag de dag op naam van de Cayenne geschreven kan worden.
- Door een verbinding met een ander merkproduct aan te gaan. Deze strategie staat bekend als ‘co-branding’. Een ander merk kan associaties aan het eigen merk toevoegen waardoor het mentale beeld bij consumenten snel kan veranderen. Philips deed dit heel succesvol door een range keukenproducten uit te brengen samen met Alessi. Als een co-branding weer beëindigd wordt, moet er wel op gelet worden dat de gerealiseerde effecten niet teniet worden gedaan.

Voor het realiseren van een sterke positionering in de markt is bovenal consistentie belangrijk. Alle momenten en manieren waarop het merk met zijn doelgroep in contact treedt, moeten goed op elkaar zijn afgestemd. Zo moet het gebruik van het merk aan de verwachtingen voldoen die met

communicatie gewekt zijn. Dit geldt zowel voor het gebruik van fysieke producten als de ervaring met het gedrag van medewerkers bij diensten. De vormgeving van producten, verpakkingen, gebouwen, winkels, bedrijfskleding, huisstijl, logo, et cetera moeten aansluiten bij de communicatie en producten. Genoemde consistentie van middelen lijkt logisch, maar in de praktijk blijkt dat de meeste merken nog verre van geïntegreerd optreden. Hier valt dus nog veel te winnen.

Met deze slotoverwegingen zijn we aan het eind van dit boek gekomen. We hebben het onderwerp ‘positioneren’ in dit boek beschreven vanuit het keuzeproces dat je als brand manager moet doorlopen. Daarbij hebben we vernieuwing in het onderwerp aangebracht door de relevantie van het ‘inside-out’-perspectief te benadrukken (zonder afbreuk te willen doen aan een ‘outside-in’-benadering), door te laten zien dat keuzes op het gebied van merkarchitectuur consequenties hebben voor het positioneren en door nieuwe analysetechnieken voor de doelgroep en voor concurrenten te beschrijven. Als belangrijkste les willen wij meegeven dat positioneren het maken van vlijmscherpe keuzes inhoudt.

### 6.9 Herpositionering KPN



KPN werd door consumenten altijd vooral in de categorie telefonie ingedeeld. Dat is ook logisch als je al sinds 1852 met telefonie bezig bent. In 2006 werd deze activiteit door KPN als te beperkend gezien, omdat internetproviders en kabelbedrijven ook telefoniediensten waren gaan aanbieden. En de verwachting was dat telefonie, internet en tv in de komende jaren zouden gaan integreren. Voor KPN was het daarom belangrijk zich ook nadrukkelijker op het gebied van internet en tv te gaan begeven. KPN vond dat de internet- en tv-activiteiten onvoldoende in het merkenbeleid en de positionering tot hun recht kwamen.

In het voorjaar besloot KPN een nieuwe visuele identiteit te introduceren en het merk te herpositioneren ('KPN; sluit je aan'). Ad Scheepbouwer (de voormalige ceo) zei hier destijds over: 'We waren een telefoniebedrijf en worden een multimediasbedrijf. We waren een netwerkbedrijf en worden een marketing- en dienstenbedrijf. Onze nieuwe identiteit is rond deze ontwikkelingen gebouwd: we zijn betrouwbaar én staan voor vernieuwing.'

---

<sup>1</sup>Ries en Trout (1986). Zie ook Kim en Mauborgne's (2005) ideeën over het creëren van een 'blue ocean' en het verlaten van de 'red ocean'.

<sup>2</sup>Ries en Trout (2006 p. 127); Sengupta (2005 p. 10 e.v.).

<sup>3</sup>Rossiter en Bellman (2005 p. 144).

<sup>4</sup>Deze trits is door Rossiter en Bellman (2005 p. 71 e.v.) beschreven als het 'A-B-E benefit claim model', waarbij de 'A'

staat voor ‘attributes’, de ‘B’ voor ‘benefits’ en de ‘E’ voor ‘emotions’. Wij hebben ervoor gekozen dit op te rekken naar vier termen, omdat dit aansluit bij de termen die gebruikt worden bij betekenisladders. Zie ook: Rossiter en Percy (2001).

<sup>5</sup>.Naar onderzoek van Roth (1992) aangehaald in Rossiter en Bellman (2005); Reynolds en Craddock (2001).

<sup>6</sup>.Riezebos (2007).

<sup>7</sup>.Rossiter en Bellman (2005 p. 168 e.v.).

<sup>8</sup>.Keller, Apéria en Georgson (2008 p. 118 e.v.).

<sup>9</sup>.Ontleend aan: Keller, Apéria en Georgson (2008 p. 124).

<sup>10</sup>.Davidson (1987). Zie ook: Kapferer (2008).

<sup>11</sup>.Miller en Berry (1998).

<sup>12</sup>.Rossiter en Bellman (2005).

<sup>13</sup>.Henderson en Cote (1998).

<sup>14</sup>.Dit model is gebaseerd op de zogenoemde Rossiter, Percy en Bellman grid (Rossiter en Bellman 2005 p. 151 e.v.).

<sup>15</sup>.Gebaseerd op ‘Unlocking OMO's Global Brand Potential’. Bron: <www.effectivebrands.com>.

<sup>16</sup>.Carpenter, Glazer en Nakamoto (1994).

# Brand-key model



De Brand Key is een model dat gebruikt kan worden bij het positioneren van merken, met name als een outside-in proces gevolgd kan worden. Het model wordt in diverse organisaties gebruikt, kent verschillende vormen en namen (bijvoorbeeld 'Brand Box') en de oorsprong ervan is daardoor niet geheel duidelijk. Binnen Unilever wordt de vorm gebruikt zoals in deze bijlage afgebeeld. In het model worden acht stappen/fasen onderscheiden die tot een onderscheidende en relevante positionering van een merk kunnen leiden: (1) concurrentieomgeving, (2) doelgroep, (3) inzicht, (4) voordelen, (5) waarden & persoonlijkheid, (6) geloofwaardigheid, (7) onderscheidende kracht en (8) merkessentie. Bij de Brand Key is het de bedoeling dat voor elk van deze acht onderwerpen de relevante punten kort en bondig worden opgeschreven (totaal circa één A4). Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen een beschrijving van de huidige situatie ('ist', hetgeen in dit model de 'master key' wordt genoemd) en een aparte beschrijving van de toekomstige, gewenste situatie ('soll'; in dit model de 'vision key'). Binnen Unilever wordt voor elke extensie een aparte Brand Key ingevuld. Hieronder lichten we de acht fasen van de Brand Key toe maar geven we ook de beperkingen van het model aan.

Het 'brand-key model' gaat ervan uit dat een brand manager bij het positioneren van een merk de volgende acht stappen doorloopt in de volgorde zoals hieronder beschreven:

The market and alternative choices as seen by the consumer and the relative value that the brand offers in that market.

1 *Concurrentieomgeving* ('competitive environment'): de eerste stap op weg naar een heldere positionering is het in kaart brengen van de concurrentie. Hiermee worden die merken/producten bedoeld die een klant in overweging neemt bij een aankoopbeslissing. Dit kunnen directe concurrenten zijn - zoals Pepsi-Cola een 'echte' concurrent is van Coca-Cola - maar ook minder voor de hand liggende concurrenten die bijvoorbeeld inspelen op de generieke behoefte aan dorst lessen. In dit stadium dient niet alleen geïnventariseerd te worden welke merken kunnen concurreren met het eigen

merk, maar ook hoe deze zich in de markt positioneren en welke associaties klanten/consumenten met deze merken hebben. Een handig hulpmiddel voor het inventariseren van concurrenten is het vijfkrachtenmodel van Porter.

The person and situation for which the brand is always the best choice, defined in terms of their attitudes and values; not just demographics.

2 *Doelgroep* ('target'): in deze stap wordt de (gewenste) doelgroep in kaart gebracht; niet alleen in termen van demografische kenmerken, maar ook in termen van attitudes en waarden. In principe dient hier de vraag beantwoord te worden waarom het merk in kwestie voor een bepaalde persoon en/of in een bepaalde situatie de beste keuze is.

That element of all you know about the target consumer and their needs (in this competitive environment) upon which the brand is founded.

3 *Inzicht* ('consumer insight'): wil een merk in de markt succesvol zijn, dan moet het inspelen op een relevante 'consumer insight'. Een 'consumer insight' verwijst naar een latente aankoopmotivatie (beweegreden) van de beoogde doelgroep ten aanzien van het product. Een 'consumer insight' beantwoordt niet simpelweg de vraag waarom consumenten een bepaald merkproduct kopen, maar verwijst meer naar de latente behoeftes die aan het kopen van een product ten grondslag liggen. Belangrijk hierin is niet alleen te ontdekken waarom consumenten een bepaald product wel kopen, maar juist ook waarom ze het niet zouden kopen. Ter illustratie kunnen we de 'consumer insight' achter Coca-Cola Zero noemen. Uit onderzoek bleek dat mannen Coca-Cola Light te vrouwelijk vinden. Daarop introduceerde The Coca-Cola Company de variant Coca-Cola Zero, een 'stoerder' uitzijnde drank die qua naam en 'look & feel' wel aansluit bij de belevingswereld van mannen. De 'insight' is hier de reden waarom mannen Coca-Cola Light niet kopen; uiteindelijk is daarop Coca-Cola Zero gebaseerd. De beschrijving van de relevante 'insights' voor een merk kan enigszins overlappen met de omschrijving van de doelgroep (met name als het gaat om waarden en attitudes).





Coca-Cola Zero is bedoeld voor mannen die op zoek zijn naar een uitstekende smaak maar geen suiker in hun cola willen. Coca-Cola wil hiermee mannen aanspreken met een onbezorgde levensstijl met alle voordelen van dien, zonder zich neer te leggen bij mogelijke nadelen (een minder lekkere smaak). De boodschap luidt dan ook: 'Great life without downsides'. Om deze boodschap onder de aandacht te brengen, is gekeken naar de passies van deze doelgroep. In Nederland zijn dit racing en gaming. Op basis van deze drijfveren heeft Coca-Cola voor de doelgroep van Zero gerichte MC-campagnes opgezet.

The differing emotional & functional benefits that motivate purchase.

**4 Voordelen ('benefits'):** waar stap 1 tot en met 3 extern georiënteerd waren (concurrentie, doelgroep en inzichten), wordt vanaf stap 4 op de interne kant van het merk ingezoomd. In deze fase gaat het erom de voordelen van het merk te benoemen. Deze voordelen kunnen functioneel van aard zijn (bijvoorbeeld: het benadrukken van de aanwezigheid van bepaalde bouwstoffen in een merk margarine), maar ook psychosociaal (door bij margarine in te spelen op het gevoel van moederzorg).

The brand values - what the brand stands for and believes in - and/ or its personality.

**5 Waarden & persoonlijkheid ('values & personality'):** de vraag die in deze fase centraal staat, is aan welke waarden een merk moet appelleren (waar staat het merk voor en waar 'gelooft' het in?). Merken die aan waarden appelleren, worden geacht een betere klik met de consument te maken. Dit leidt niet alleen tot een betere herkenning, maar ook tot een hogere mate van erkenning door de consument. Bekende waardesystemen zijn de VALS-typologie van Mitchell en de RVS-typologie van Rokeach. Bij het benoemen van waarden zijn twee aspecten van belang: (a) waarden worden bij voorkeur niet expliciet gecommuniceerd, maar klinken uiteindelijk wel door in de reclameboodschap en (b) waarden benoemen veelal niet datgene waar een merk zich in onderscheidt. Voor wat betreft dit laatste is relevant te noemen dat het onderscheid tussen merken vooral gelegen is in de vraag hoe waarden worden vertaald naar praktische consequenties. Waarden kunnen ook handen en voeten gegeven worden door personificatie; het beschrijven van het merk in persoonlijkheidskenmerken of karaktereigenschappen. In marketingcommunicatie kan dit geconcretiseerd worden door bekende personen die deze eigenschappen bezitten in communicatie-uitingen te laten figureren (denk aan George Clooney voor Nespresso).

The proof we offer to substantiate the positioning.

**6 Geloofwaardigheid ('reasons to believe'):** in deze fase gaat het erom argumenten te benoemen op grond waarvan de doelgroep zal geloven dat het merk voor hen de beste keus is. Veelal kan dit worden uitgedrukt in een zin als: 'Ik koop merk X omdat...'. Deze argumenten kunnen in communicatie gebruikt worden, maar ook kunnen concrete klantcontactmomenten zo worden ingericht dat ze voor consumenten 'het bewijs' leveren dat een merk staat waarvoor het claimt te staan. Ter illustratie: een reisbureau dat claimt heel erg goedkoop te zijn onderbouwt dit imago beter met een rommelige inrichting dan met een heel luxe inrichting. Zo is bekend dat bij een bepaalde wetenschappelijke zoekmachine naderhand een vertraging werd ingebouwd, omdat de gebruikers ervan de uitkomst - vanwege de snelle terugkoppeling van de resultaten - wantrouwden.

Single most compelling & competitive statement the target consumer would make for buying the brand.

**7 Onderscheidende kracht ('discriminator'):** in deze voorlaatste stap dient kernachtig duidelijk

gemaakt te worden wat nu daadwerkelijk hét verschil is van het merk in kwestie ten opzichte van andere merken. Dit kan worden uitgedrukt in een zin als: ‘Alleen merk X heeft...’.

The distillation of the brand's genetic code into one clear thought.

8 *De merkessentie* (‘brand essence’): dit is een samenvatting van fase 4 tot en met 7. Het gaat er hier om in één of twee woorden de essentie van het merk te benoemen; bijvoorbeeld bij Blue Band ‘moederzorg’ en bij BMW ‘rijplezier’.

In een latere versie van dit model heeft men binnen Unilever nog een stap aan de Brand Key toegevoegd, de historische kracht van het merk (*root strengths*). In deze fase dient benoemd te worden wat het merk heeft grootgemaakt en waar het op kan voortbouwen. Het beschrijven van de ‘root strengths’ gaat vooraf aan de acht hierboven beschreven fasen.

Voordeel van de Brand Key is dat het haast alle relevante stappen van positioneren duidelijk maakt; nadeel is dat het accent zwaar ligt op een ‘outside-in’ benadering, waardoor het model minder geschikt is voor merken waar een ‘inside-out’ kracht relevant is. De ‘outside-in oriëntatie’ komt onder meer tot uitdrukking in het gegeven dat de ‘waarden & persoonlijkheid’ pas vrij laat in het model in kaart worden gebracht (fase 5). Bij de positionering van een merk dat rust op een ‘inside-out’ kracht, zijn waarden & persoonlijkheid vaak een gegeven dat als startpunt in positioneringsvraagstukken dient; daarom is het lastiger om dit model bij bijvoorbeeld dienstverleners in te zetten.

Bron: [www.eurib.org](http://www.eurib.org) (Kenniscentrum - onderwerp: Positioneren)

# Uitgebreide waardenlijst<sup>1</sup>

## Eindwaarden

- volwassen partnerrelatie, volwassen liefde, rijpe liefde
- (ware) vriendschap, hechte vriendschap, kameraadschap, saamhorigheid
- vrijheid, vrije keuze, zorgeloosheid, onafhankelijkheid
- gelijkheid, antistatus, rechtvaardigheid, broederschap
- iets tot stand brengen, zelfontplooiing, carrière, succes hebben
- macht, leiderschap, leidinggevende positie
- status, maatschappelijk aanzien, prestige, bewonderd worden, goede maatschappelijke positie
- kennis, algemene ontwikkeling, geestelijke ontwikkeling
- individualiteit, persoonlijkheid, onderscheiden van anderen, eigen leefstijl
- luxe leven, comfortabel leven, welvarend leven
- spannend leven, avontuurlijk leven, actief leven, opwindend leven
- plezier (in het leven), levensvreugde, gezelligheid, vermaak
- sociale erkenning, sociale acceptatie, gewaardeerd worden door anderen
- (levens)wijsheid, rijpheid, volwassenheid, verstandigheid
- innerlijke harmonie, op je gemak zijn, rust, ontspannenheid, antistress, tevredenheid
- gezondheid, vitaliteit, (levens)kracht
- (fysieke) aantrekkelijkheid, een goed voorkomen, knap(heid), sexappeal
- zelfrespect, gevoel voor eigenwaarde, zelfbewustheid, zelfwaardering, iets bereikt hebben
- jeugd, jeugdigheid
- een eigen plaats, plek hebben, een eigen huis hebben
- zuinigheid, spaarzaamheid
- geborgenheid, hechte familiebanden, gezinsgeborgenheid
- het hebben van nageslacht, een eigen gezin stichten
- veiligheid; in een veilige wereld leven; veiligheid voor gezin, vrienden; van verlies, angst, pijn of ongeluk gespaard blijven
- zekerheid, op iets of iemand kunnen rekenen
- alles behouden zoals het is
- aandacht besteden aan jezelf, aandacht voor jezelf
- romantiek, verliefd zijn, liefde
- erotiek, vrijen, verleiden, sensualiteit
- liefde voor kinderen
- zorg voor anderen
- beter milieu, liefde voor de natuur
- jezelf kunnen zijn, zoals je bent
- geluk, tevredenheid, gemoedstoestand waarin men al zijn wensen bevredigd ziet en tevreden is met de situatie zoals die is op alle fronten
- esthetiek, schoonheid van natuur, schoonheid van kunst
- gevoel ergens bij te horen
- betere kwaliteit van leven (werken om te leven)
- hoge levensstandaard (leven om te werken)
- nationale vrijheid

- verlossing
- genieten van eenvoudige dingen in het leven
- zelfkennis, jezelf kennen
- streven naar een betere wereld
- mooie leefomgeving
- een wereld in vrede (vrij van oorlog en conflicten)
- nationale veiligheid
- iets bereiken (in het leven), getalenteerd, bekwaamheid
- (persoonlijke) bevrediging
- sociale harmonie
- vaderlandsliefde
- volwassenheid, rijpheid

## **Instrumentele waarden (persoonlijkheidskenmerken)**

- ambitieus, hard werken
- vrolijk(heid), opgewekt(heid)
- ruimdenkend(heid), breed van opvatting, onbevooroordeeld
- net(heid), keurig, ordelijk, netjes
- moedig, ergens voor staan, opkomen voor je eigen mening
- vergevingsgezind
- behulpzaam, hulpvaardig
- eerlijk, oprecht
- creatief, fantasie(rijk)
- voor jezelf kunnen zorgen, zelfstandigheid, onafhankelijkheid
- intelligentie, intellectueel, opleiding, verstandig
- logisch redeneren, logisch, rationeel, consistent
- affectie, tederheid, liefdevol
- plichtsgetrouw, gehoorzaam, verantwoordelijk(heid)
- respect, eerbied hebben voor anderen
- welgemanierdheid, beleefdheid
- betrouwbaarheid, verantwoordelijk
- (zelf)discipline, (zelf)controle, gedisciplineerd
- bekwaam, capabel
- onafhankelijkheid
- gehoorzaamheid
- volbrenging, voltooiing, iets volbrengen
- up-to-date zijn, bij de tijd zijn
- zelfvertrouwen, zelfverzekerd, onafhankelijk(heid)
- (zelf)beheersing, beheerst, kalmheid
- samenwerking
- doelmatigheid, doelgerichtheid, efficiënt, tijdbesparend, snel
- mobiliteit
- moraliteit
- verzorging, opvoeding
- optimisme
- hartstocht, passie

- vredig, vredelievendheid, vreedzaam
- populariteit
- praktisch (ingesteld zijn)
- kwaliteit
- ontspanning, relaxen
- eenvoud, ongecompliceerd(heid)
- spontaniteit
- traditie
- afwisseling
- vitaliteit
- succes hebben
- opwinden, opgewonden
- avontuurlijk
- genieten, genot, vreugde, plezier, lol
- toegeeflijk(heid)
- humor
- medeleven (meelevendheid)
- vernieuwing, vernieuwend
- intimiteit, verbondenheid
- vriendelijkheid
- loyaliteit, loyaal
- materialisme, veel geld hebben
- originaliteit, origineel
- stijlvol, elegant
- comfort
- gedistingeerd (je onderscheiden door manier en uiterlijk)
- grensverleggend
- uitdaging(en)
- bescheiden(heid)
- aanpassingsvermogen, flexibel
- integriteit
- uniek, onderscheidend
- emancipatie
- vrouwelijkheid
- mannelijkheid
- (waardering voor, houden van) kunst
- (waardering voor, houden van) cultuur
- (waardering voor, houden van) literatuur

---

<sup>1</sup>.Bron: ‘Samenvatting waardelijsten’ door Van de Pol en Laskaris (1994). In: Franzen et al. (1998 p. 100-103).

# Literatuur

- Aaker, D.A. (1991), *Managing brand equity* (capitalizing on the value of a brand name). The Free Press, New York, N.Y.
- Aaker, D.A. (1996), *Building strong brands*. The Free Press, New York, N.Y.
- Abrahams, J. (1999), *The mission statement book* (301 corporate mission statements from America's top companies). Ten Speed Press, Berkeley, CA.
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W., Lynch Jr., J.G. (1991), Memory and decision making. In: Kassarian, H.H., Robertson, T.S. (red.), *Handbook of consumer research* (p.1-49). Prentice Hall, New York, N.Y.
- Balabanis, G., Diamantopoulos, A. (2011), Gains and losses from the misperception of brand origin; the role of brand strength and country of origin image. *Journal of International Marketing*, vol.19, no.2.
- Batey, M. (2008), *Brand meaning*. Routledge, New York, N.Y.
- Brewer, W.F., Treyens, J.C. (1981), Role of schemata in memory for places. *Cognitive Psychology*, vol.13, p.207-230.
- Brown, T.J., Dacin, P.A. (1997), The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, vol.61, no.1, p.68-84.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (revised edition). Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Carpenter, G.S., Glazer, R., Nakamoto, K. (1994), Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*, vol.31, no.3, p.339-350.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1997), *Built to last* (successful habits of visionary companies). Harper Business, New York, N.Y.
- Copenhagen, R. (2002), *Creatieregie* (visie & verbindend bij verandering). Scriptum Management, Schiedam.
- Davidson, J.H. (1987), *Offensive marketing or, how to make your competitors followers*. Penguin Books Ltd., Harmondsworth, U.K.
- DelVecchio, D. (2000), Moving beyond fit: the role of brand portfolio characteristics in consumer evaluations of brand reliability. *Journal of Product & Brand Management*, vol.9, no.7, p.457-471.
- Farquhar, P.H., Herr, P.M. (1993), The dual structure of brand associations. In: Aaker, D.A., Biel, A.L. (red.), *Brand equity & advertising* (advertising's role in building strong brands) (hoofdstuk 17; p.263-276). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, N.J.
- Franzen, G., Goessens, C., Hoogerbrugge, M., Kappert, C., Schuring, R.J., Vogel, M. (1998), *Merken & reclame* (hoe reclame-effectiviteit brand equity beïnvloedt). Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Freiberg, K., Freiberg, J. (1997), *Nuts!* (Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success). Broadway Books, New York, N.Y.
- Gelderman, C.J., Hart, H.W.C. van der (2007), *Business Marketing*. Stenfert Kroese, Groningen.
- Green, P.E., Carmone, F.J., Smith, S.M. (1989), *Multidimensional scaling: concepts and applications*. Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Gromark, J., Astvik, T.B., Melin, F. (2005), *Brand orientation index* (a research project on brand orientation and profitability in Sweden's 500 largest companies. Publication of Label and Frans Melin, Stockholm, Sweden.
- Gürhan-Canli, Z., Maheswaran, D. (1998), The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. *Journal of Marketing Research*, vol.35, no.4, p.464-473.
- Gutman, J. (1982), A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, vol.46 (Spring), p.60-72.
- Henderson, P.W., Cote, J.A. (1998), *Guidelines for selecting or modifying logos*. *Journal of Marketing*, vol.62, no.2, p.14-30.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007), *Allemaal andersdenkenden* (omgaan met cultuurverschillen). Uitgeverij Contact, Amsterdam / Antwerpen.
- Hooley, G., Piercy, N.F., Nicouloud, B. (2008), *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education, Harlow, Essex, U.K.
- Ind, N. (1997), *The corporate brand*. MacMillan Press, London, U.K.
- Kapferer, J.N. (2003), *Het merk opnieuw uitgevonden*. Kluwer, Deventer.
- Kapferer, J.N. (2008), *The new strategic brand management* (creating and sustaining brand equity long term). Kogan Page, London, U.K.
- Keller, K.L. (2001), *Building customer based brand equity: a blueprint for creating strong brands*. Working paper (report number 01-107), Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Keller, K.L. (2008), *Strategic brand management* (building, measuring, and managing brand equity). Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Keller, K.L., Apéria, T., Georgson, M. (2008), *Strategic brand management* (an European perspective). Prentice Hall, Harlow, U.K.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005), *Blue ocean strategy* (how to create uncontested market space and make the competition irrelevant). Harvard Business School Press, Boston, MA.
- King, S. (1991), Brand building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, vol.7, no.1, p.3-13.



- Knox, S. (2004), Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, vol.13, no.2, p.105-115.
- Kooiman, N. (2010), *Het succes van idealen* (merkoriëntatie bij goede doelen organisaties). SWOCC Publicatie (nummer 52), Amsterdam.
- Kralingen, R. van (1999), *Superbrands* (merken en markten van morgen). Samsom, Deventer.
- Krishnan, H.S. (1996), Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, vol.13, no.4, p.389-405.
- Laforet, S., Saunders, J. (1994), Managing brand portfolios: how the leaders do it. *Journal of Advertising Research*, vol.34, no.5, p.64-76.
- Laforet, S., Saunders, J. (1999), Managing brand portfolios: why leaders do what they do. *Journal of Advertising Research*, vol.39, no.1, p.51-66.
- Laforet, S., Saunders, J. (2005), Managing brand portfolios: how strategies have changed. *Journal of Advertising Research*, vol.45, no.3, p.314-327.
- Loken, B. (2006), Consumer psychology: categorization, inferences, affect, and persuasion. *Annual Review of Psychology*, vol.57, p.453-485.
- McClure, M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K.S., Montague, L.M., Montague, P.R. (2004), Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, vol.44, October 14, p.379-387.
- Milberg, S.J., Park, C.W., McCarthy, M.S. (1997), Managing negative feedback effects associated with brand extensions: the impact of alternative branding strategies. *Journal of Consumer Psychology*, vol.6, no.2, p.119-140.
- Myers, J.H. (1996), *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. South-Western Educational Pub., Cincinnati, OH.
- Miller, S., Berry, L. (1998), Brand salience versus brand image: two theories of advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, vol.38, no.5, p.77-82.
- Olson, J.C., Reynolds, T.J. (1983), Understanding consumers' cognitive structures: implications for advertising strategy. In: Percy, L., Woodside, A. (red.), *Advertising and consumer psychology* (p.77-90). Lexington Books, Lexington, MA.
- Porter, M. (1998), *Competitive strategy* (techniques for analyzing industries and competitors). The Free Press, New York, N.Y.
- Raaij, W.F. van (2011), *Schematheorie* (onbewuste invloeden op het economisch gedrag). Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar in de economische psychologie aan de Universiteit van Tilburg op vrijdag 12 november 2010.
- Reynolds, T.J., Craddock, A.B. (2001), The application of the MECCAS model to the development and assessment of advertising strategy: a case study. In: Reynolds, T.J., Olson, J.C. (red.), *Understanding consumer decision making* (the means-end approach to marketing and advertising strategy) (hoofdstuk 7) (p.163-182), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- Reynolds, T.J., Gutman, J. (1984), Laddering: extending the repertory grid methodology to construct attribute-consequence-value hierarchies. In: Pitts Jr., R.E., Woodside, A.G. (red.), *Personal values and consumer psychology* (p.155-167). Lexington Books, Lexington, MA.
- Reynolds, T.J., Gutman, J. (2001), Laddering theory, method, analysis, and interpretation. In: Reynolds, T.J., Olson, J.C. (red.), *Understanding consumer decision making* (the means-end approach to marketing and advertising strategy) (hoofdstuk 2) (p.25-62). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- Riel, C.B.M. van (2003), *Identiteit en imago* (recente inzichten in corporate communication). Academic Service, Schoonhoven.
- Ries, A., Trout, J. (1986), *Positioning: the battle for your mind*. Warner Books, New York, N.Y.
- Ries, A., Trout, J. (2001), *Positioning: the battle for your mind*. McGraw-Hill, New York, N.Y.
- Ries, A., Trout, J. (2006), *Marketing warfare*. McGraw-Hill, New York, N.Y.
- Riezebos, J., Riezebos, R. (2004), *Verzamelde merken* (de betekenis van 3.166 namen van producten en bedrijven verklaard). Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Riezebos, R. (2002a), *Merkenmanagement* (theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's). Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Riezebos, R. (2002b), Branding is a contact sport (column). *Tijdschrift voor Marketing*, vol.36, no.6, p.52.
- Riezebos, R. (2007), Innocent: little tasty drinks, enjoy! In: Pappers, A., Schäffer, M. (red.), *Coolbrands, the guru book* (p.166-169). Uitgave Cool Unlimited, Amsterdam.
- Roedder John, D., Loken, B., Joiner, C. (1998), The negative impact of extensions: can flagship products be diluted? *Journal of Marketing*, vol.62, no.1, p.19-32.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*. The Free Press, New York, N.Y.
- Rossiter, J.R., Bellman, S. (2005), *Marketing communications* (theory and applications). Pearson Education, Frenchs Forest, Australia.
- Rossiter, J.R., Percy, L. (1997), *Advertising communications and promotion management*. McGraw-Hill Book Company, New York, N.Y.
- Rossiter, J.R., Percy, L. (2001), The A-B-E model of benefit focus in advertising. In: Reynolds, T.J., Olson, J.C. (red.), *Understanding consumer decision making* (the means-end approach to marketing and advertising strategy) (hoofdstuk 8) (p.183-213). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

- Roth, M.S. (1992), Depth versus breadth strategies for global brand image management. *Journal of Advertising*, vol.21, no.2, p.25-36.
- Siebelink, J. (2008), Het merk Marijke (bekende Nederlanders willen ook merk zijn). *Communicatie*, vol.14, no.3, p.12-17.
- Simonin, B.L., Ruth, J.A. (1998), Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, vol.35, no.1, p.30-42.
- Sujan, M., Bettman, J.R. (1989), The effects of brand positioning strategies on consumers' brand category perceptions: some insights from schema research. *Journal of Marketing Research*, vol.26, no.4, p.454-467.
- Sullivan, M. (1990), Measuring image spillovers in umbrella-branded products. *Journal of Business*, vol.63, no.3, p.309-329.
- Tybout, A.M., Calder, B.J., Sternthal, B. (1981), Using information processing theory to design marketing strategies. *Journal of Marketing Research*, vol.18, no.1, p.73-79.
- Van Lee, R., Fabish, L., McGaw, N. (2005), The value of corporate values. In: *Strategy + Business*, vol.37.
- Velden, J. van der (2007), *Océ* (van nature innovatief, 1877-2007). Lecturis, Eindhoven.
- Voskuyl, I. (2009), *Merkoriëntatie als succesrecept*. SWOCC Publicatie (nummer 47), Amsterdam.
- Wansink, B. (2003), Using laddering to understand and leverage a brand's equity. *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol.6, no.2, p.111-118.
- Wijk, K. van (2007). *De media-explosie. Trends en issues in massacommunicatie*. Academic Service, Den Haag.
- Wit, B. de, Meyer, R. (2010), *Strategy synthesis* (resolving strategy paradoxes to create competitive advantage). Thomson, London, U.K.

# Dankwoord

Tot slot van dit boek willen wij een aantal personen bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming ervan.

Rik Riezebos bedankt als oud-lector de research fellows van het CBRD/Centre for Applied Research in Brand Reputation & Design management, die al in een vroeg stadium de publicatie van dit boek hebben aangemoedigd. Speciale dank gaat uit naar de co-auteur Jaap van der Grinten voor de vele, levendige discussies over het onderwerp. Daarnaast dank aan Leo van der Blom, Marjolein Kool, Suzanne Leentvaar, Michiel Noij en Janneke Verhorst van EURIB/ European Institute for Brand management en Brand Capital die regelmatig door mij werden ‘lastiggevalen’ met vragen over literatuur, cases en spelling. Dank is ook verschuldigd aan Harrie Dechering, Ilan Roos, Wiemer Snijders en Albert Top en zijn collega's van Crossmarks, waarmee ik de afgelopen jaren op diverse positionerings- en merkarchitectuurprojecten heb samengewerkt. Ten slotte is dank verschuldigd aan de bedrijven waarvoor wij positioneringsvraagstukken mochten oplossen en waarvan enkele als casebeschrijvingen in dit boek zijn opgenomen.

Jaap van der Grinten bedankt de oud-lectoren Rik Riezebos en Brigitte Wolf van het lectoraat CBRD/Cross-media, Brand, Reputation and Design management van Hogeschool Inholland en het management van de School of Communication & Media van Hogeschool Inholland voor de geboden ruimte. Voor feedback op het manuscript is dank verschuldigd aan (voormalig) research fellows van het CBRD Helma Weijnand-Schut, Simon Palser, Willy Geurts, Kees van 't Hof, Jos van der Zwaal, Gert Kootstra en natuurlijk Kees van Wijk, die ook de tekst voor de tweede druk uitgebreid van nuttig commentaar heeft voorzien. Naar Marieke van der Pol gaat dank uit voor het gebruik van het kenniscentrum van FHV/BBDO. Dank gaat ook uit naar de reacties van Nancy Krijnen en Herman van Tilburg, beiden docent aan de Hogeschool van Amsterdam en enthousiaste gebruikers van het boek. Last but not least dank aan alle studenten en docenten van de keuzeminor Brand management voor het enthousiasme en de tips waarbij ik in het bijzonder de docenten Bram Padmos en Mylène van Veldhoven wil noemen.

