

Positioneren

Positioneren

Stappenplan voor een scherpe positionering

Derde druk

Rik Riezebos
Jaap van der Grinten

Boom Lemma uitgevers
Amsterdam
2015

Voorwoord

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

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

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

Rotterdam/Amstelveen, oktober 2008

Voorwoord bij de tweede druk

De eerste druk van ons boek *Positioneren* is in het beroepenveld en het onderwijs bijzonder goed ontvangen. In 2010 hebben wij hard gewerkt aan een Engelstalige editie (*Positioning the brand*), die in het najaar van 2011 door uitgeverij Routledge op de markt wordt gebracht. In de Engelstalige editie hebben we op verzoek van deels anonieme referenten meer verwijzingen naar artikelen en boeken opgenomen. Deze verwijzingen zijn ook in deze tweede druk van de Nederlandstalige editie verwerkt. Voor docenten en studenten die zich verder in de literatuur over dit onderwerp willen verdiepen, is dit een welkome aanvulling. In deze tweede druk zijn op diverse punten kleine en grote aanpassingen gedaan. Zo is aan het eind van hoofdstuk 2 een paragraaf toegevoegd over de merkgerichtheid van organisaties, is in hoofdstuk 6 het model van de merkcirkel toegevoegd en is in een bijlage een uitleg opgenomen over het zogenoemde Brand Key model. Daarnaast zijn nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd en diverse voorbeelden uit de eerste druk geüpdatet. Aangezien positioneren een onderwerp ‘in beweging’ is, houden wij ons aanbevolen voor reacties.

Rotterdam/Amstelveen, mei 2011

Voorwoord bij de derde druk

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

gebaseerd op drie USP's: (1) de *inside-out* route van positioneren; (2) de focus op *categorisatie* in plaats van differentiatie, en (3) het idee dat een positionering vooral door *manifestatie* (in plaats van communicatie) tot leven moet komen. Uiteraard zijn ook in deze druk nieuwe praktijkvoorbeelden toegevoegd en diverse voorbeelden uit de voorgaande drukken geüpdatet.

Rotterdam/Amstelveen, april 2015

Inhoud

1	Inleiding	11
1.1	Waarom positioneren?	11
1.2	Van product, dienst en organisatie naar merk	17
1.3	Wat is positioneren?	23
1.4	Stappenplan	26
2	Organisatie-identiteit (stap 1)	31
2.1	Inleiding	31
2.2	Historie	34
2.3	Bedrijfsoriëntatie	36
2.4	Kerncompetenties	43
2.5	Visie & missie	50
2.6	Organisatiecultuur	54
2.7	Organisatiewaarden	59
2.8	Merkgerichtheid	62
3	Merkarchitectuur (stap 2)	67
3.1	Drie onderwerpen van merkarchitectuur	67
3.2	Merknaamstrategie	68
3.3	Merkenportfolio	76
3.4	Subbranding	86
3.5	Conclusies merkarchitectuur	88
	Checklist 1 Samenvatting interne analyse	90
4	Analyse van de doelgroep (stap 3)	93
4.1	Breinmanagement	94
4.1.1	Relatie merk – product-/dienstcategorie	96
4.1.2	Relatie merk – attributen	101
4.1.3	Relatie merk – waarden	104
4.2	Betekenisstructuuranalyse	107
4.2.1	Doelgroepkeuze	108
4.2.2	Betekenisladders	109
4.2.3	Laddering	112
4.3	Conclusies analyse van de doelgroep	118

5	Analyse van concurrenten (stap 4)	121
5.1	Concurrenten identificeren en kiezen	122
5.2	Positioneringsgrondslagen	128
5.3	Marktverkenning in termen van positioneringen	137
	Checklist 2 Samenvatting externe analyse	155
6	Het kiezen van een positionering (stap 5)	159
6.1	Aanleiding voor een nieuwe positionering	159
6.2	Positioneringskeuze	164
6.2.1	Een betekenisladder kiezen	164
6.2.2	Waarden, betekenissen/consequenties en attributen kiezen	166
6.2.3	Het invullen van een Brand-Positioning Sheet (BPS)	175
6.3	Profileren	179
6.3.1	Manifestatie	180
6.3.2	Communicatie	183
6.3.3	Visualisatie	194
6.4	Slotoverwegingen	196
	Bijlage 1 Brand Key model	199
	Bijlage 2 Waardenlijsten	205
	Bijlage 3 Archetypen	211
	Noten	217
	Literatuur	223
	Trefwoordenregister	229
	Merkregister	235
	Dankwoord	241
	Over de auteurs	243
	Over de reeks Merk, Reputatie & Design	245

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

1.1 Waarom positioneren?

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

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

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

1. de toename van het aantal producten en diensten (*product- en dienstexplosie*);
2. het toenemend belang van de zichtbaarheid van de organisaties achter producten en diensten (we noemen dit hieronder de *organisatie-explosie*);
3. de enorme groei van media en reclame-uitingen (*media-explosie*).

Product- en dienstexplosie

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

Niet alleen het productaanbod is sterk toegenomen, ook het dienstaanbod dijt gestaag uit. Sommige marketingwetenschappers gaan zelfs zo ver door te stellen dat het in onze economie niet meer primair om producten draait, maar om dienstverlening.³ Dat zie je bij producten waar aanbieders het onderscheid proberen te maken door er dienstverlening aan toe te voegen. Denk aan Albert Heijn, waar je je boodschappen kunt laten bezorgen (thuis dan wel bij een AH Bezorgpunt op je werk) of kunt ophalen bij een AH Pick Up Point. Onderzoek heeft aangetoond dat dergelijke diensten wel een meerwaarde voor het product moeten opleveren; anders is de dienstverlening gedoemd te mislukken.⁴ Een voorbeeld is elektronicazaak Coolblue, dat haar excellente dienstverlening zelfs tot het speerpunt van haar onderscheidend vermogen heeft gekozen. Maar ook dienstverlening die niet in het verlengde ligt van het leveren van producten, neemt in onze samenleving een steeds grotere plaats in. Je kunt het zo gek niet bedenken of er zijn bedrijven

die je een dienst aanbieden (denk aan een hondenuitlaatservice, een ‘personal assistant’ of een ‘wedding planner’).

Bij producten en diensten kun je constateren dat het enorme aanbod ertoe heeft geleid dat het voor een aanbieder steeds moeilijker is geworden een herkenbare positie in de hoofden van consumenten op te bouwen. Positioneren is een denkwijze en methode die deze problematiek het hoofd kan bieden. Door te focussen op een eenduidige, enigszins ‘simpele’ boodschap kan een merk nog in zijn markt opvallen. Bij verzekeringsmaatschappijen zie je dit bijvoorbeeld goed terug. Zo benadrukt FBTO dat je alleen betaalt voor datgene waar je zelf voor kiest. Delta Lloyd stelt dat ze voor haar verzekerden kritisch is op het juiste moment, en bij OHRA zijn je verzekeringszaken ‘direct geregeld’. Bij deze voorbeelden zie je duidelijke accentverschillen in de manier waarop ze consumenten proberen te overtuigen; waar FBTO zich opstelt als een aanbieder waar je niet te veel betaalt (door onnodige zaken niet te verzekeren), stelt Delta Lloyd zich op als steun en toeverlaat bij moeilijke beslissingen. OHRA benadrukt juist dat verzekeren geen onnodige rompslomp met zich mee hoeft te brengen. Deze drie verzekeringsmaatschappijen spelen dus in op verschillende wensen en behoeften van de klant en doen dit met een enigszins ‘platgeslagen’ boodschap. In de *overkill* aan producten en diensten is dit nog de enige manier om door de consument opgemerkt en overwogen te worden.

Organisatie-explosie

Zo rond het jaar 2000 waren veel organisaties voor het grote publiek niet of nauwelijks zichtbaar. Alleen als de naam van het product of de dienst gelijk was aan de organisatiernaam, zoals bij Philips en Randstad, waren consumenten zich van de organisatiernaam bewust. Bedrijfsnamen als Procter & Gamble en Unilever werden toen niet of nauwelijks in de externe communicatie van die bedrijven gebruikt.

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

- ‘the war for talent’ op de arbeidsmarkt, wat betekent dat organisaties moeten werken aan hun reputatie op de arbeidsmarkt om zo (de beste) medewerkers te werven;
- het rekenschap geven van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en van de maatschappelijke impact van hun

- producten en diensten (denk aan energiebedrijf Eneco, dat in zijn bedrijfsvoering en positionering ‘duurzaamheid’ centraal stelt);
- de toegenomen macht van aandeelhouders bij ondernemingen en bedrijven.

De grotere belangstelling voor organisatiemerken komt mede voort uit de publicatie van allerlei ranglijstjes over ondernemingen. Zo ligt het accent bij de Amerikaanse Fortune 500 op de jaaromzet van ondernemingen, bij de ranking van het Reputation Institute op de reputatie van organisaties, en bij de ‘Great Place to Work’-ranglijsten op factoren als werkomgeving en goed werkgeverschap. Al dit soort zaken hebben bijgedragen aan wat we in dit boek de ‘organisatie-explosie’ noemen. Hiermee bedoelen we niet zozeer dat het aantal organisaties 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. Dit betekent dat naast producten en diensten ook organisaties meedingen naar de aandacht van de consument. Het aantal signalen en boodschappen dat door producten, diensten en organisaties op consumenten wordt afgevuurd, is extreem hoog. Dit betekent dat je als brand manager goed moet nadenken over hoe je je merk positioneert; de kans dat je niet opvalt of niet gehoord wordt, is immers groot.

Media-explosie

Naast een product-, dienst- en organisatie-explosie, heeft zich ook een ‘media-explosie’ voorgedaan. Vandaag de dag zijn er tien (of meer) Nederlandstalige tv-zenders waarop reclame wordt uitgezonden. Als je met je merk consumenten door middel van reclame wilt bereiken, is dat bij tien zenders moeilijker (en veel duurder) dan bij twee zenders. Bedrijven die via tv de consument willen blijven bereiken, worden daardoor geconfronteerd met veel hogere kosten dan voorheen. Zo becijferde een manager van Procter & Gamble dat in 1970 een bereik van 70% van de doelgroep met dertien tv-spots kon worden gerealiseerd (er waren in Nederland destijds maar twee tv-zenders), en dat daar in 2010 135 (!) tv-spots voor nodig zijn. Een miskleun in de positionering of de communicatieboodschap wordt dan wel heel erg kostbaar. Het bereiken van consumenten via tv-reclame wordt naar verwachting nog verder bemoeilijkt door de opkomst van (reclamevrije) betaal-tv (zoals Fox Sports, HBO en Netflix).

Niet alleen op tv, maar ook via de radio zijn consumenten moeilijker te bereiken dan voorheen. Hierbij kunnen we dezelfde conclusies trekken als bij tv-zenders: er zijn veel radiostations bij gekomen en ook

hier hebben reclamevrije aanbieders hun intrede gedaan (denk aan streaming-diensten zoals Spotify die aanbiedt).

In de publieke (buiten)ruimte is de media-explosie goed merkbaar. Er zijn nu veel meer reclamedragers dan vroeger. Denk aan reclame op billboards, abri's, mupi's, reclame in en op het openbaar vervoer, en zelfs reclame in toiletten. Ook op internet is de reclamedruk groot; voor Google is het een belangrijke bron van inkomsten. Ook social media advertising is inmiddels heel normaal.

Daarom: positioneren

Het moge duidelijk zijn dat door de product- en dienstexplosie, de organisatie-explosie én de media-explosie het moeilijk is een merk bij klanten en andere stakeholders onder de aandacht te brengen. Toch kan een merk door een goed gekozen positionering in de markt opvallen. Een voorbeeld van een merk dat daarin zeker is geslaagd, is Beats Audio (zie kader 1.1).

Ten aanzien van producten wordt wel eens gezegd: 'Een goed product verkoopt zichzelf.' Wij denken dat dit mede door de hierboven beschreven explosies niet meer opgaat. Consumenten worden met zoveel merken en boodschappen bestookt, dat ze niet aan alles wat op hen afkomt aandacht kunnen schenken. Als brand manager moet je heel goed bedenken wat je van een merk wilt benadrukken en hoe je in de categorie kunt opvallen. In essentie ben je dan bezig met een *positioneringsvraagstuk*. Een goed product verkoopt dus niet langer zichzelf. Dit gaat niet alleen op voor producten, maar ook voor diensten en organisaties. Concreet betekent dit dat een brand manager bewust moet nadenken over de vraag hoe hij zijn product, dienst of organisatie in de markt 'aanprijst'. Een goede positionering zorgt ervoor dat een merk de aandacht van klanten trekt en dat het tot de juiste beeldvorming in de hoofden van die klanten leidt. Het adagium 'een goed product verkoopt zichzelf' vervangen we dan ook liever door de stelregel dat een goed product (dan wel dienst of organisatie) een goede positionering verdient.

Beats Audio

Beats is een audiomerk dat hoofdtelefoons, oortelefoons en luidsprekers op de markt brengt. Het merk staat ook wel bekend onder de naam 'Beats by Dr. Dre'. Dr. Dre verwijst naar een van de oprichters van het merk, de Amerikaanse rapper André Romelle Young, wiens naam – André – werd afgekort tot Dre. Omdat Dre een groot fan was

van basketbalspeler Dr. J, werd hij ook wel Dr. Dre genoemd. In 2008 richtten Dr. Dre en Jimmy Iovine Beats Electronics op. Het idee was dat consumenten de muziek moesten kunnen horen zoals deze in de studio klinkt. Het motto van Beats is dan ook: 'People aren't hearing all the music.' Een belangrijk onderdeel van Beats is de Beats Audio software, die een premium geluidservaring geeft. De bijzondere vormgeving van de hoofdtelefoons heeft er zeker toe geleid dat het merk onder consumenten opvalt. Een goede kwaliteit, een eigen verhaal en de opvallende vormgeving zijn de ingrediënten van het succes van Beats. Het succes van Beats bleef niet onopgemerkt; in 2014 werd het merk voor \$ 2,3 miljard overgenomen door Apple.



Kader 1.1

Bij positioneren is het van groot belang dat je scherpe keuzes durft te maken. Niet alleen keuzes over de positionering zelf, maar ook over de beoogde doelgroep en zelfs wie je als concurrent ziet. Dit is een van de grootste dilemma's: als je een duidelijke keuze maakt, lijkt het gevaar groot dat je bepaalde doelgroepen of gebruiksmomenten uitsluit. Veel managers kiezen dan ook voor een positionering waarbij een merk wordt neergezet als een 'allemandvriend'. Dit gebeurt ondanks het gegeven dat diverse succescases duidelijk maken dat een scherpste in positionering werkt.⁶ Zo wordt Tony's Chocolonely gepositioneerd als een chocolademerkt dat 'slaafvrij' wordt geproduceerd (zonder kinderarbeid of -slavernij), maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat het alleen om die reden wordt gekocht. De tijdelijke 'special editions' van dit merk (bijvoorbeeld melkchocolade met een lichte dropsmaak) zorgen ervoor dat het merk bij chocoladeliefhebbers staat voor pure verwennerij. Een ander mooi voorbeeld van een scherpe positionering is het

Amerikaanse plaatsje Clute in Texas. Deze plaats staat bekend om zijn jaarlijkse muskietenplaag. In Clute viert men daarom in 2015 alweer voor de 35e keer het Mosquito Festival, een driedaags evenement waar jaarlijks circa 18.000 toeristen op afkomen!¹⁷ Dit voorbeeld laat zien dat zelfs een positionering op negatieve aspecten (zoals een insectenplaag) succesvol kan zijn, zolang er maar scherpste en/of spanning in wordt aangebracht.



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

1.2 Van product, dienst en organisatie naar merk

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

Het merk Marijke Helwegen^a

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 30 tot 50 jaar die plastische chirurgie overwegen en Marijke waarden om haar doorzettingsvermogen en eigenheid. De homoscene werd benoemd als secundaire doelgroep. Logo, huisstijl, website en een Marijke-stripfiguur 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.



Kader 1.2

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

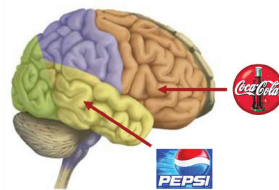
Het verschil tussen een product, dienst of organisatie enerzijds, en een merk anderzijds, zit met name in de breinpositie die een merk inneemt. Ten aanzien van producten is dat wel eens als volgt verwoord: 'Een product wordt gemaakt in de fabriek en een merk bestaat alleen in het hoofd van de consument.' Merken die in onze hersenen zijn opgeslagen, bestrijken een zogeheten *merkassociatieveld*; hierin zijn rond het

merk een aantal associaties opgeslagen, zoals associaties over concrete eigenschappen, over de voor- en nadelen van het merk, over persoonlijke ervaringen met het merk, et cetera. In vaktermen noemen we een merkassociatieveld ook wel een *merkschema* (meervoud: 'merkschemata'). Bij een sterk merk komen er in het merkschema relatief veel associaties voor en wordt het schema relatief makkelijk 'getriggerd' bij het noemen van de productcategorie.

Het bijzondere van een sterk merk is dat consumenten het onderliggende product, de dienst of de organisatie niet meer objectief kunnen waarnemen en er zelfs eigenschappen aan toeschrijven die nooit door het merk zelf zijn aangedragen. Een merkassociatieveld in onze hersenen (merkschema) is een geconstrueerd geheel dat deels op feiten en deels op een soort geloof of overtuiging is gebaseerd. Een brand manager van een bekend wasmiddel drukte dat ooit eens als volgt uit:

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

Inmiddels zijn we er door neuromarketing achter gekomen dat merken letterlijk een breinpositie in ons hoofd kunnen innemen. Read Montague, een Amerikaanse neurowetenschapper, kwam er met zijn onderzoeksteam door middel van fMRI-scans achter dat de merken Coca-Cola en Pepsi-Cola bij consumenten in verschillende delen van hun hersenen zijn opgeslagen.⁹ Montague ontdekte dat wanneer consumenten werd verteld dat ze Coca-Cola dronken, driekwart van hen vond dat de cola lekkerder smaakte omdat een ander deel van hun hersenen werd geactiveerd dan als hen dit niet werd verteld. Bij het horen van de naam Coca-Cola werd de *mediale prefrontale cortex* geactiveerd, een deel van de hersenen waarin hogere denkprocessen plaatsvinden. Montague vermoedt dat de hersenen bij de naam Coca-Cola informatie activeren die door reclame is aangedragen en dat deze associaties zo sterk zijn dat ze onze objectieve waarneming beïnvloeden.



De Engelse neuro-onderzoeker Gemma Calvert stelde bij Apple-fans vast dat het merk bij hen een wel heel bijzondere plek in hun hersenen inneemt: namelijk in het gebied waar ook religieuze ervaringen worden opgeslagen, de zogenoemde *orbitofrontal cortex*. Calvert concludeert

op basis van deze gegevens het volgende: 'We think that technology brands like Apple have harnessed, or exploit the brain areas that have evolved to process religion.'¹⁰ Wellicht is dit een plausible verklaring voor het gegeven dat veel Apple-fans geen commentaar dulden op de producten en software van dit merk. Ook andere onderzoekers hebben aangetoond dat 'brand love' ertoe leidt dat consumenten geen negatieve verhalen over het merk in kwestie willen horen en dat ze dergelijke verhalen altijd zullen proberen te weerleggen.¹¹

Hoewel we nu weten dat een merk daadwerkelijk kan verschillen van een product, weten we nog niet waar nu precies het verschil in zit. Om deze vraag te beantwoorden is het goed je te realiseren dat een merk één belangrijk verschil heeft met een product, dienst of organisatie: het heeft een unieke, onderscheidende merknaam. Ter illustratie kun je naar de toetjesmarkt kijken; hier 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 die merknaam kunnen koppelen en er op een gegeven ogenblik van overtuigd kunnen raken dat dit specifieke merkproduct beter is dan dat van concurrenten. Door middel van een merk kan een aanbieder zijn producten een plekje in het brein van de doelgroep geven en daarmee de basis voor herkenning en onderscheid creëren. Ook een dienst of een organisatie kan door middel van een merk onderscheidende associaties claimen.

Het begrip 'merk' kent vele definities. Het is van belang je te realiseren dat bij een merk altijd twee zienswijzen relevant zijn. Enerzijds kun je een merk opvatten als een logo dat je kunt waarnemen. Je spreekt hier normaliter over een merk als een (waarneembaar) teken. Het gaat dan om de fysieke verschijningsvorm van een merk. Bij Alfa Romeo is dit bijvoorbeeld de merknaam en het kenmerkende logo (waarin twee symbolen van de stad Milaan zijn verwerkt: de slang van de Visconti-familie en een rood kruis op een witte achtergrond). Bij het organisatiemerk Unilever is het waarneembare teken de hoofdletter U die is opgebouwd uit 25 symbolen die elk een ander aspect van het bedrijf vertegenwoordigen (zie hoofdstuk 3). Anderzijds kun je een merk opvatten als een mentale representatie in het hoofd van de consument. Voor Alfa Romeo zijn dat de associaties die een consument bij dat merk heeft, zoals 'Italiaans', 'snelle auto's' en 'mooi design'. Bij Unilever zijn dat associaties zoals 'een Nederlands-Engels bedrijf met mooie merken' en 'goede carrièremogelijkheden'. Een sluitende definitie van een merk benadrukt volgens ons beide zienswijzen:¹²

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

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

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

- Producten en diensten zonder merk zijn vaak 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', wat de klant flinke tijdwinst en gemak kan opleveren.
- Mensen hebben naast herkenbaarheid behoefte aan vertrouwen, waardering, status en het gevoel goed voor zichzelf te zorgen.

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

Tot slot van deze paragraaf besteden we aandacht aan de verschillen tussen twee 'oermerken': Coca-Cola en Pepsi-Cola. In kader 1.3 lees je meer over de geschiedenis van beide merken en de verschillen. Hieruit kun je opmaken dat het merk belangrijker is dan het product en dat de verschillen in beleving tussen beide merkproducten letterlijk gebaseerd zijn op de verschillende breinposities die deze merken in ons hoofd innemen. In de volgende paragraaf staan we stil bij de vraag wat positioneren precies inhoudt. Bovendien geven we er een definitie van dit begrip.

Coca-Cola versus Pepsi-Cola¹³

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

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

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

Vandaag de dag zie je dat Coca-Cola haast overal ter wereld een sterkere positie heeft dan Pepsi-Cola. In 2011 bedroeg in Amerika het marktaandeel van Coca-Cola (regular Coke) 17%, van Diet Coke 10%, en van Pepsi-Cola 9,2%.¹⁴ Volgens schattingen ligt de winstmarge van Coca-Cola structureel 10% hoger dan die van Pepsi-Cola. Dit laatste komt ook tot uitdrukking in de financiële waarde die beide merken vertegenwoordigen. In 2014 schatte het internationale merkenbureau Interbrand de merkwaarde van Coca-Cola 4,3 keer zo hoog als die van Pepsi-Cola (resp. \$ 81,6 miljard en \$ 19,2 miljard).

Kader 1.3

1.3 Wat is positioneren?

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

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

Andere definities van positioneren stellen vaak de gewenste breinpositie bij consumenten centraal. Door het keuzeproces van de brand manager centraal te stellen, sluit onze definitie aan bij de manier waarop bedrijven in de praktijk positioneringstrajecten invullen. Bovendien benadrukt deze definitie dat je vooral eerst goed naar de eigen identiteit moet kijken (wat kun je wel en wat kun je niet waarmaken?), en dat je niet alleen je oren naar de klant en de concurrent moet laten hangen. In Engelstalige literatuur is naar dit gevaar verwezen als de ‘image trap’.¹⁵ Het resultaat van positioneren moet zijn dat er in het hoofd van de ontvanger een gewenste set van associaties rond de merknaam wordt gecreëerd.

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

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

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

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

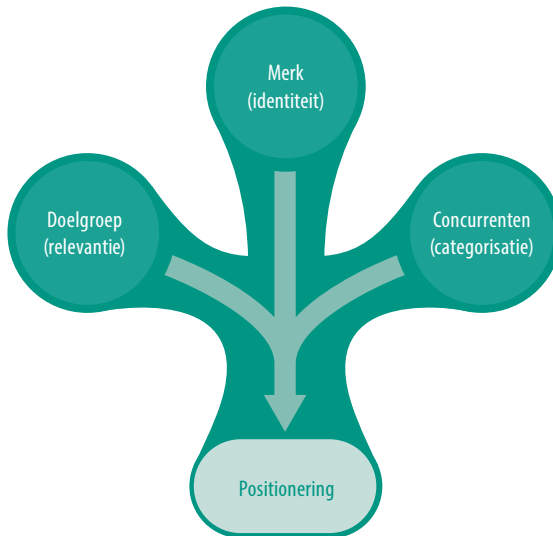
De positionering van het merk Volvo¹⁶

Als je bij auto's aan het woord 'veiligheid' denkt, denk je meteen aan Volvo. Volvo is een van de weinige merken die één woord heeft weten te claimen. Het bedrijf – Volvo Car Corporation – is in 1926 opgericht als onderdeel van kogellagerfabrikant SKF. In 1927 rolde het eerste automodel van de band: een Volvo ÖV4. Latere modellen zijn onder andere de Volvo PV544 (bijgenaamd de 'Katterug'), de Volvo Amazon en de Amerikaans ogende Volvo 740. Bij Volvo staat veiligheid hoog in het vaandel. Zo gaat men er prat op dat de huidige, thans in alle nieuwe auto's verplichte, driepuntsgordel een uitvinding is van Volvo (die deze al invoerde in 1959). In 1944 paste Volvo zelfs al het systeem van een veiligheidskooi in auto's toe. In 1966 introduceerde het merk kreukelzones, in 1973 de inschuifbare stuurkolom, in 1978 het kinderzitje, in 1984 ABS, in 1986 het derde hoog-gemonteerde remlicht, in 1994 de zij-airbag en in 2012 de (uitwendige) voetganger-airbag. Kortom: Volvo is een innovatief bedrijf als het gaat om veiligheid, hetgeen ze in de positionering van het merk altijd goed hebben weten te benutten.

Volvo is als positioneringscase om een paar redenen interessant. Ten eerste kunnen we constateren dat de positionering goed aansluit op de identiteit van de organisatie (een identiteit waarin innovatie en vernieuwingsdrang centraal staan). Toch is Volvo lang niet altijd het bedrijf geweest dat de meest veilige auto's voortbracht. In 2011 bijvoorbeeld, bracht Renault meer modellen met de hoogste veiligheidsclassificatie op de markt dan Volvo.¹⁷ Dit betekent niet dat Volvo het begrip veiligheid niet kan (blijven) claimen, maar dat Volvo er alles aan moet doen om modellen met de hoogste veiligheidsclassificatie te introduceren (anno 2014 is het verschil met Renault overigens veel kleiner dan in 2011). Omdat Volvo zo sterk de associatie met het woord 'veiligheid' heeft gelegd, is het voor andere merken bijna *not done* om deze claim over te nemen. Ten tweede is Volvo als positioneringscase interessant omdat het ook sportieve, comfortabele en duurzame auto's op de markt brengt. Ongetwijfeld moet dat binnen de Volvo-organisatie soms tot discussie leiden: 'Blijven we in onze communicatie hameren op veiligheid, of moeten we – om bij de tijd te blijven – het accent bijvoorbeeld verschuiven naar energiezuinige auto's?' Een scherpe positionering lijkt je dus soms ook te beperken in de claims die je naar buiten toe wilt – of zelfs kunt – maken.

1.4 Stappenplan

Het stappenplan dat we in dit boek uitwerken, helpt je bij het maken van alle keuzes die tot een scherpe positionering leiden. We doen dit aan de hand van het MDC-model, dat staat voor Merk – Doelgroep – Concurrenten. In figuur 1.1 zijn deze grootheden weergegeven in drie bollen. In de ‘Merkbol’ ligt de nadruk op een analyse van de zogenoemde ‘interne omgeving’ van het merk. Met de term ‘interne omgeving’ doelen we op de kenmerkende eigenschappen van het product, de dienst en/of de organisatie, maar ook op de afstemming met eventuele andere merken van dezelfde organisatie. In de ‘Doelgroepbol’ ligt de nadruk op een analyse van de doelgroep van het merk (zoals klanten en potentiële arbeidskrachten). Tot slot ligt in de ‘Concurrentenbol’ de nadruk op het identificeren en analyseren van 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 het product, de dienst en/of de organisatie. Als je een product of dienst positioneert, speelt de

identiteit van de achterliggende organisatie altijd een rol. En als je een organisatie positioneert, speelt de identiteit van de organisatie uiteraard ook een rol. Met andere woorden: de identiteit van de organisatie moet bij positioneren altijd onderzocht en in kaart gebracht worden. In hoofdstuk 2 ligt daarom de nadruk op een analyse van de organisatie-identiteit. Als je een dienst of product positioneert, moet je je vervolgens afvragen hoe en in welke mate de organisatie-identiteit doorklinkt in de identiteit van het product of de dienst. Een ‘me too-positionering’ voor een merkproduct zal bijvoorbeeld niet passen bij een organisatie die sterk innovatie-gedreven is. Een positionering op reactiesnelheid is voor een dienstverlener lastig waar te maken als de achterliggende organisatie gericht is op controle en flexibiliteit in haar systemen niet of nauwelijks toelaat. Bij de analyse van de identiteit van de organisatie staan we onder andere stil bij de historie van de organisatie, haar kerncompetenties en de organisatiecultuur.

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. Volkswagen Group 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. Andere merken in een portfolio bepalen dus voor een belangrijk deel de speelruimte van het te positioneren merk.

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 helder overzicht van de achtergrond en huidige situatie 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 aan welke productcategorie het merk het best verbonden kan worden en welke kenmerken het best aansluiten bij de behoefte van de doelgroep. Wat vindt de doelgroep belangrijk en waarom?

Stap 4: concurrenten

In hoofdstuk 5 besteden we aandacht aan het identificeren en analyseren van concurrenten en de analyse van de positionering van concurrenten. We geven in dit hoofdstuk aan hoe je een markt en de merken die daarin opereren, kunt indelen in veertien verschillende positioneringsgrondslagen. Op grond van deze grondslagen is in te schatten op welke punten een merk zich in de markt kan onderscheiden en opgemerkt kan worden.

Na hoofdstuk 5 hebben we een tweede *checklist* opgenomen die betrekking heeft op de externe omgeving (doelgroep 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. Op basis hiervan 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 en beschreven hoe je deze kunt uitrollen. In deze fase moet je besluiten waarop je de nadruk legt en waarom. Dit doen we door de uitkomsten van de verschillende stappen achter elkaar te leggen en met voorbeelden te beschrijven hoe de uiteindelijke keuze tot stand is gekomen. Daarbij zullen we ook aandacht besteden aan het implementeren van de keuze. We doen dit door stil te staan bij de *manifestatie*, *communicatie* en *visualisatie* van het merk. Bij manifestatie beantwoorden we de vraag hoe de positionering moet doorwerken in beleid, producten en het gedrag van medewerkers. Bij communicatie gaat het om de vraag wat de gekozen positionering betekent voor alle vormen van interne en externe communicatie. Tot slot gaat het bij visualisatie om strategische en tactische designelementen zoals het logo en de vormgeving van de website.

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 en tot op zekere hoogte 'maakbaar' zijn (zoals voedselproducten waaraan bepaalde vitamines kunnen worden toegevoegd). In dit boek pleiten we voor een inside-out benadering van positioneren, omdat in veel gevallen de organisatie achter het merk het succes van een positionering bepaalt en organisaties nu eenmaal minder maakbaar en veranderbaar zijn dan veel voedselproducten. Dit

betekent dat er minder vrijheidsgraden zijn bij het authentiek positioneren van merken waar de achterliggende organisatie een belangrijke rol speelt.¹⁸ 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. Deze benadering komt tot uitdrukking in het hierboven beschreven MDC-model, waar gestart wordt met de analyse van de organisatie- en merkidentiteit. 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.