

1

Hoe positioneer ik het merk?



Het doel van branding of merkmanagement is het bereiken van een breinpositie bij de (potentiële) consument (Ries & Trout, 1981; 2001) waarmee de merkwaarde wordt vergroot. Branding, brand management, merkmanagement of merkenbeleid is hier bedoeld als het proces van strategievorming en implementatie door een organisatie die iets onder een merknaam in de markt profileert. Positionering helpt door te bepalen welke kansrijke positie het merk kan hebben ten opzichte van de concurrentie. Reclameman David Ogilvy (1983, p. 12) definieerde positionering als: "wat een product doet en voor wie het is". Zo schreef Ogilvy (1983) over Dove zeep dat hij in de jaren 50 het product had kunnen positioneren als een wasmiddel voor mannen om schone handen te krijgen, maar dat hij het positioneerde als toiletartikel voor vrouwen met een droge huid – een positionering die Dove-zeep decennia later nog had. Volgens reclamevrouw Andrea Cunningham, die meewerkte aan de positionering van de Apple Macintosh, is merkmanagement onlosmakelijk verbonden met positionering: "Branding is the yang to positioning's yin" (Cunningham, 2017, p. 6). Volgens Foreman en Argenti (2005) zijn organisaties gebaat bij het geïntegreerd behandelen van positionering, reputatiemanagement en merkmanagement in strategisch management, en bijbehorende corporate communicatie. Als een product, dienst, merk, of zelfs een hele organisatie uit de gratie van de markt dreigt te raken dan is herpositionering een strategische oplossing (Boyne & Meier, 2009). Daarom is het merkmanagementmodel van dit boek te zien als een kringloop: vanuit positionering leiden segmentatie, communicatie, besturing en evaluatie vanzelf tot de vraag of de gekozen positionering nog steeds de juiste is.

Positionering is volgens managementprofessor Henry Mintzberg een vorm van strategisch management: een manier om organisatie-doelen te verwezenlijken. Mintzberg et al. (2009) onderscheiden hierin vijf vormen: Plan, Patroon, Positie, Perspectief en Plooi. Deze staan hieronder nader toegelicht.

- **Plan** – Is belangrijk als idee waar de organisatie naartoe gaat, maar zegt weinig over de daadwerkelijke reis. Denk aan het benoemen van de stip op de horizon en de bedachte route er naar toe. Bij de planmatige strategie passen outside-in modellen die focussen op de omgeving, waaronder de gene-

rieke waardestrategieën van Michael Treacy en Fred Wiersema (model 1.4 in dit hoofdstuk).

- **Patroon** – Is de optelsom van (meer of minder) samenhangende acties die is samen te vatten als strategie. Denk aan het beheerst laten groeien en snoeien van een plant of boom. Het onderkennen en managen van een patroon in het eigen gedrag past bij de Resource-Based View (de brongerichte aanpak) en inside-out denken; uitgaan van eigen unieke kracht. Deze gedachtegang is gepopulariseerd door Gary Hamel en C.K. Prahalad (zie model 1.3 in dit hoofdstuk).
- **Positie** – Betreft de unieke positie waardoor een organisatie of merk zich onderscheidt van concurrentie. Het 3C-model (Corporatie, Concurrentie, Consument) van Kenichi Ohmae (model 1.1) helpt positie te vinden vanuit de kracht van de corporatie, de gekozen consument en de te overwinnen concurrent. Het model Blauwe Oceaan van W. Chan Kim en Renée Mauborgne (model 1.8) adviseert een markt te vinden waarin een merk zich vrijuit kan ontplooiën. De gewenste positionering kan tot uitdrukking komen in de propositie: de belofte die de organisatie of het merk doet aan de doelgroep en die de positionering samenvat, bijvoorbeeld in een (reclame)slogan, slagzin of pay-off. De Gouden Cirkel van Simon Sinek (model 1.10) kan helpen na te denken over de propositie of kern van (merk)positionering.
- **Perspectief** – De manier waarop een merk of organisatie naar de wereld kijkt. Deze strategievorm heeft te maken met normen, waarden, ideologie, paradigma's en geloof. Een stroming van strategisch management waarin perspectief veel aandacht krijgt is gegroeid in de jaren negentig door merkmanagement auteurs als David Aaker (zie ook model 5.4 in dit boek), Jean-Noël Kapferer (modellen 4.5 en 4.6) en Kevin Lane Keller (model 5.7). Kenmerkend voor hun benadering is dat gedragingen van een organisatie horen te volgen vanuit het merkperspectief – "living the brand". Een model om de waarden van een merk, of van de doelgroep van een merk, in overeenstemming te brengen met de abstracte en concrete attributen van een product of dienst, is ontwikkeld door Jonathan

Gutman in de Betekenisladder (model 1.2). Kim Cramer en Alexander Koene ontwikkelden 23plusone (model 1.9) om een merk te laten aansluiten bij emotionele drijfveren van mensen. Het merkperspectief kan voortvloeien uit de merkpersoonlijkheid (zie model 1.5 van Jennifer Aaker) of merkarchetypes (zie model 1.7 van Margaret Mark & Carol Pearson).

- **Plooi** – Vaak plooiën personen of organisaties zich als een kameleon, of kuddedier naar de realiteit van alledag. Dit kan een acute situatie betreffen of een langer lopende ontwikkeling. Deze aanpak kan effectief zijn, zonder dat het iets te maken heeft met strategie als plan, patroon, positionering of perspectief.

Een overkoepelend positioneringsvraagstuk betreft duurzaamheid. De samenleving vraagt organisaties in toenemende mate om een bijdrage aan een wereld die met meer respect omgaat met mensen, het milieu en de verdeling van geld: people, planet & profit. Communiceren over de eigen bijdragen aan duurzame doelen, zoals de Sustainable Development Goals van de VN, wordt wel purpose marketing genoemd (Weber, 2019; Sidibe, 2020). Het is een positioneringsvraagstuk in welke mate een merk zich door duurzaamheid wil onderscheiden. Het model Zeven niveaus van organisatieduurzaamheid van Richard Barrett (model 1.6) kan hierin richting geven.

BRONNEN

Boyne, G. A., & Meier, K. (2009). Environmental change, human resources and organizational turnaround. *Journal of Management Studies*, 46(5), 835–863.

Cunningham, A. (2017). *Get to Aha!: Discover your positioning DNA and dominate your competition*. New York: McGraw Hill Professional.

Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Grant, R. (2019). *Contemporary strategy analysis (10th ed.)*. Hoboken: Wiley.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy (11th ed.)*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari (2nd ed.)*. Harlow: Prentice Hall.

Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on advertising*. Hoboken: John Wiley.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind – 20th anniversary edition*. New York: McGraw-Hill.

Sanders, N. R., & Wood, J. D. (2019). *Foundations of sustainable business: Theory, function, and strategy*. Hoboken: John Wiley.

Sidibe, M. (2020). *Brands on a mission: How to achieve social impact and business growth through purpose*. New York: Routledge.

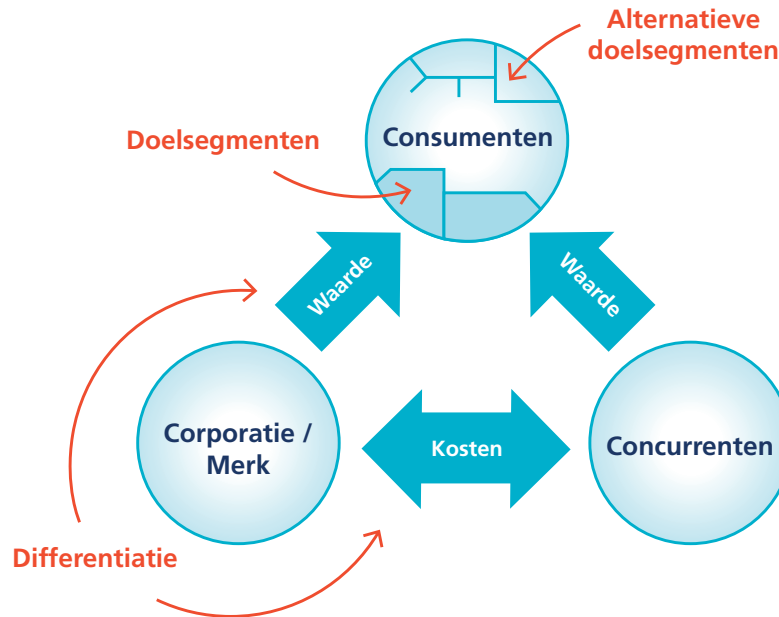
Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management models*. New York: McGraw Hill.

Weber, L. (2019). *Authentic marketing: How to capture hearts and minds through the power of purpose*. Hoboken: John Wiley.



1.1

3C: Corporatie, Concurrentie, Consument, Kenichi Ohmae (1975)



Bron | Vrij naar: Ohmae, K. (1982) The Mind of the strategist: The art of Japanese business. New York: McGraw-Hill.

UITDAGING

Welke keuzes moet het merk maken om zich onderscheidend te positioneren?

OPLOSSING

In de jaren dat de Amerikaanse industrie gaandeweg werd overvleugeld door de Japanse industrie werkte de McKinsey-consultant Kenichi Ohmae in 1975 aan zijn 3C-model: Company, Competition, Customer, te vertalen als Corporatie/Bedrijf, Concurrentie en Consument/Klant, om te verklaren wat Japanse organisaties winnend maakte. Ohmae doet aanbevelingen om de kracht van de eigen organisatie door differentiatie zo goed mogelijk van waarde

te laten zijn voor doelsegmenten (beoogde subgroepen) van de doelgroep en zoveel mogelijk, vooral in kosten, te onderscheiden van de concurrentie.

In het vormgeven van merkpositionering en marketingcommunicatie bieden de drie C's van Ohmae een kader voor communicatie over het merk vanuit de volgende invalshoeken:

1. **Corporatie** – Om de eigen kracht onderscheidend te presenteren.
2. **Consument** – Om in te spelen op kenmerken van de doelgroep.
3. **Concurrentie** – Om verschil met de concurrentie te benadrukken.



GEBRUIKSAANWIJZING

Verdeeld over deze drie categorieën zijn tenminste de volgende twaalf keuzes te maken waarmee een organisatie een merk onderscheidend kan maken:

Corporatie – eigen kracht accentueren:

1. **Kerncompetenties** – Speciale en unieke vaardigheden.
2. **Ambitie** – Wat de organisatie wil bereiken. Dit komt tot uiting in bijvoorbeeld de visie, missie, merkelofte, *pay-off* en waarden van een organisatie.
3. **Wortels** – Oorsprong en geschiedenis. Sommige merken accentueren een rijk verleden; andere presenteren zich juist als jong en vernieuwend.
4. **Personeel** – Het menstype dat de organisatie kenmerkt. Dit kan fungeren als rolmodel.
5. **Product** – Kenmerken (hoe heet het en hoe ziet het eruit, praktisch en esthetisch?), eigenschappen (wat kan het?), functies (wat bereik je ermee?) en voordelen (wat heb je er aan, technisch en emotioneel?).

Consument – inspelen op de doelgroep:

6. **Behoeften** – Waar het product of de dienst in voorziet. Denk aan Maslow's onderscheid van fysieke, geestelijke, sociale en emotionele behoeften.
7. **Waarden** – Waar het product of de dienst aan appelleert. Denk hierbij aan de *means-end analysis* / betekenis ladder van Gutman (zie elders in dit boek).
8. **Context** – Waarin het product of de dienst past, zoals tijd, plaats en omstandigheden.
9. **Referentiegroep** – Een groep met bepalende invloed op het succes van een product of dienst, gekenmerkt door bijvoorbeeld opleiding, welstand, cultuur en religie. Dit is de groep waar de doelgroep van de organisatie zich graag mee associeert, of zich juist tegen afzet.

Concurrentie – onderscheid benadrukken:

10. **Prijs** – De prijs van een product of dienst is economisch interessant maar het is ook een communicatiemiddel. Zo zetten veel restaurants een paar extreem dure flessen wijn op de kaart om de bezoeker een gevoel van luxe te geven. En men denkt

doorgaans dat bedragen die eindigen op een 9 wezenlijk goedkoper zijn.

11. **Plaats** – Een winkel in een dure winkelstraat communiceert een andere boodschap dan wanneer dezelfde winkel op een industrieterrein zou staan. Tegenwoordig is ook de uitstraling van de online webshop van invloed in marketingcommunicatie.
12. **Promotie** – Welke mix van *paid*, *earned* en *owned media* zet de organisatie in? Met welke verleidingstechnieken wil de organisatie effectief zijn?

PRAKTIJK

Diverse wetenschappers en consultants hebben hun eigen model of receptuur bedacht om organisaties, producten, diensten, merken, ideeën of personen te positioneren. In Nederland hebben Riezebos en Van der Grinten (2015) het MDC-model (Merk – Doelgroep – Concurrenten) geïntroduceerd dat nagenoeg geheel het format van Ohmae volgt, en een zeer behulpzame en concrete doorvertaling biedt voor de beroepspraktijk.

BIJSLUITER

Als 3C al een toverformule was om te winnen in de jaren 70 en 80 dan wil dat nog niet zeggen dat dit nu genoeg is. Organisaties hebben sindsdien het nodige bijgeleerd of hebben zich omgevormd naar leniger (lean /agile) organisaties. Toch blijft de basisgedachte van het model actueel, namelijk dat elke organisatie kansen heeft om zich te onderscheiden op meerdere terreinen, ervan uitgaand dat onderscheidend zijn nodig is om succesvol te zijn (Ries & Trout, 1981; Hooley et al., 2020).

BRONNEN

Hooley, G. J., Piercy, N., Nicoulaud, B., & Lee, M. (2020). *Marketing strategy and competitive positioning* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.

Ohmae, K. (1975) *The corporate strategist*. New York: President Inc.

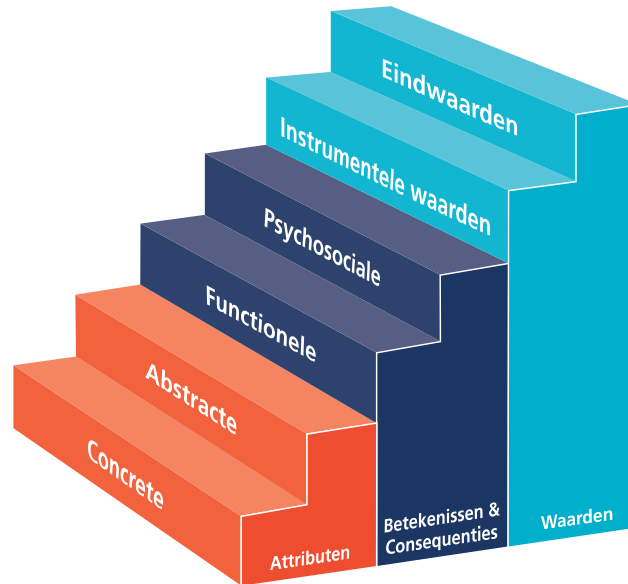
Ohmae, K. (1982) *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw- Hill.

Ries, A., & Trout, J. (1981) *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2015). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma.

1.2

Betekenisladder, Jonathan Gutman (1982)



Bron | Vrij naar: Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, *Journal of Marketing*, 46(2), 60-72. En: Reynolds, T.J., & Olson, J.C. (2001). *Understanding Consumer Decision Making: The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Mahwah: Lawrence Erlbaum.

UITDAGING

Hoe kan het merk aansluiten op de waarden van consumenten?

OPLOSSING

Om waarden praktisch te koppelen aan producten en diensten bedacht marketingprofessor Jonathan Gutman begin jaren tachtig de Means-End-Chain analysis, in Nederland ook wel bekend als de Betekenisladder. Van een product of dienst zijn de waarden, betekenis en attributen als volgt aan elkaar te koppelen:

- **Waarden** – Een onderscheidend product vertegenwoordigt:
 - Eindwaarden: die mensen tijdens hun leven willen realiseren, zoals geluk, wijsheid, vrijheid.

- Instrumentele waarden: die het bereiken van de eindwaarden mogelijk maken, zoals liefde, eerlijkheid, logica.
- **Betekenis en consequenties** van een product of dienst hebben:
 - Een psychosociale betekenis (effect hebbend op je geest en je omgang met mensen), zoals het dragen van bepaalde kleding.
 - Een functionele betekenis: het levert een oplossing voor een probleem, zoals een magnetron.
- **Attributen** – Kenmerken van een product of dienst die al dan niet tastbaar zijn:
 - Abstract: de minder tastbare kenmerken, zoals uitstraling.