



Rik Riezebos en Jaap van der Grinten

Boom

# POSITIONEREN

## STAPPENPLAN VOOR EEN SCHERPE POSITIONERING



## Positioneren



# Positioneren

## Stappenplan voor een scherpe positionering

Rik Riezebos  
Jaap van der Grinten

Vijfde druk

**Boom**

## inclusief website!

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via [www.boomstudent.nl](http://www.boomstudent.nl) toegang tot de website met extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de vijfde druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Omslagontwerp: DPS Design & Prepress Studio, Amsterdam

Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© Rik Riezebos, Jaap van der Grinten & Boom uitgevers Amsterdam, 2022

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).*

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

ISBN 978 90 2444 498 4

ISBN 978 90 2444 499 1 (e-book)

NUR 802

[www.boomstudent.nl](http://www.boomstudent.nl)

[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

# Voorwoord

Bij bedrijven is er een grote belangstelling voor positioneren, een brand-managementinstrument dat tot doel heeft een product, dienst of organisatie als merk in de markt zichtbaar te maken. En wel op een dusdanige wijze dat consumenten het merk graag willen kopen en werknemers er graag willen werken. Waar deze techniek vroeger alleen door aanbieders van consumentengoederen werd gebruikt, zie je nu dat haast elk bedrijf actief bezig is met zijn positionering. Of het nu gaat om webshops, dienstverleners, business-to-businessbedrijven of overheidsinstellingen, door intensieve concurrentie om de aandacht van de klant voelt elke organisatie zich genoodzaakt na te denken over de profilering van haar merk(en) in de markt. Zelfs in het midden- en kleinbedrijf is positioneren een onderwerp waaraan veel aandacht wordt besteed!

In de vijf edities die wij tot nu toe van ons boek uitbrachten, hebben drie USP's steeds centraal gestaan: (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.

In branding-literatuur wordt vaak benadrukt dat de identiteit van het merk richtinggevend is, en niet – zoals bij marketing – het merkimago. De kern van de marketinggedachte is dat je redeneert vanuit de wensen en behoeften van de klant. De kern van de branding-gedachte is echter dat je redeneert vanuit de identiteit van je merk, daarbij rekening houdend met de acceptatie van de klant. Een marketeer denkt en werkt dus veel meer *outside-in*; een brand manager als het goed is meer *inside-out*. Door een positioneringsproces *inside-out* aan te vliegen, sluit je goed aan bij wat het onderliggende product, dienst of organisatie kan waarmaken. Sinds de eerste druk van *Positioneren* (2008) 'hameren' wij op deze andere manier van denken. Nu, ruim tien jaar later, zien wij dat het *inside-out* denken inmiddels bij veel marketingmanagers heeft postgevat.

Bij positioneren draait het niet per definitie om *differentiatie*, maar om de vraag hoe je je als merk in de categorie profileert. In alle edities van *Positioneren* heeft ook deze gedachte centraal gestaan. Dit heeft er mede toe geleid dat wij in de derde druk (2015) het woord differentiatie hebben vervangen door *categorisatie*. We sluiten daarbij aan op het

gedachtegoed van Byron Sharp, die stelt dat bij positioneren het accent niet zou moeten liggen op ‘meaningful differentiation’ (betekenisvol onderscheid) maar juist op ‘meaningless distinctiveness’ (betekenisloos opvallen). Daarmee is dus ook gezegd dat we het extreem belangrijk vinden dat een positionering eraan bijdraagt dat een merk in de markt *opvalt*.

In *Positioneren* benadrukken we tevens dat een positionering niet primair door communicatie tot leven komt, maar door *manifestatie*. Bij manifestatie kun je denken aan ‘on-brand’ gedrag van medewerkers en aan bij het merk passende producten en diensten. Uit niet-gedocumenteerde schattingen zou blijken dat 70 tot 80% van de beeldvorming van een merk tot stand komt door manifestatie. Bij het waarmaken van een positionering gaat het dus meer om ‘doen’ dan om ‘beloven’. Naar onze opvatting kan aan een merk niet langdurig primair inhoud worden gegeven door louter communicatie; communicatie kan echter wel worden ingezet om bepaalde aspecten van manifestaties te benadrukken/uit te lichten.

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!

Rik Riezebos en Jaap van der Grinten,  
Goes/Amstelveen, januari 2022

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
1.1	Waarom positioneren?	9
1.2	Van product, dienst en organisatie naar merk	15
1.3	Wat is positioneren?	23
1.4	Stappenplan	25
<b>2</b>	<b>Organisatie-identiteit (stap 1)</b>	<b>29</b>
2.1	Inleiding	29
2.2	Historie	32
2.3	Bedrijfsoriëntatie	34
2.4	Visie & missie	42
2.5	Kerncompetenties	47
2.6	Organisatiecultuur	53
2.7	Organisatiewaarden	58
2.8	Merkgerichtheid	61
<b>3</b>	<b>Merkarchitectuur (stap 2)</b>	<b>65</b>
3.1	Drie onderwerpen van merkarchitectuur	66
3.2	Merknaamstrategie	67
3.3	Merkenportfolio	80
3.4	Subbranding	89
3.5	Conclusies merkarchitectuur	91
	Checklist 1 Samenvatting interne analyse	93
<b>4</b>	<b>Analyse van de doelgroep (stap 3)</b>	<b>97</b>
4.1	Breinmanagement	98
4.1.1	Relatie merk – product-/dienstcategorie	100
4.1.2	Relatie merk – attributen	105
4.1.3	Relatie merk – waarden	108
4.2	Betekenisstructuuranalyse	111
4.2.1	Doelgroepkeuze	112
4.2.2	Betekenisladders	114
4.2.3	Laddering	116
4.3	Een betekenisladder kiezen	124
4.4	Conclusies analyse van de doelgroep	131



<b>5</b>	<b>Analyse van concurrenten (stap 4)</b>	<b>133</b>
5.1	Concurrenten identificeren en kiezen	134
5.2	Positioneringsgrondslagen	140
5.3	Marktverkenning in termen van positioneringen	149
	Checklist 2 Samenvatting externe analyse	169
<b>6</b>	<b>Het kiezen van een positionering (stap 5)</b>	<b>173</b>
6.1	Op naar een (nieuwe) positionering	173
6.2	Het uitwerken van een 'brand positioning sheet' (BPS)	176
6.3	Profileren	183
6.3.1	Manifestatie	183
6.3.2	Communicatie	187
6.3.3	Visualisatie	197
6.4	Slotoverwegingen	200
	<b>Bijlage 1 Brand Key-model</b>	<b>201</b>
	<b>Bijlage 2 Hoe stel je een goede visie &amp; missie op?</b>	<b>207</b>
	<b>Bijlage 3 Waardenlijsten</b>	<b>213</b>
	<b>Bijlage 4 Voorbeeld van een laddering-interview</b>	<b>219</b>
	<b>Bijlage 5 Archetypen</b>	<b>225</b>
	<b>Noten</b>	<b>231</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>239</b>
	<b>Trefwoordenregister</b>	<b>245</b>
	<b>Merkregister</b>	<b>251</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>257</b>

# Inleiding

# 1

Bij positioneren gaat het in essentie om de vraag hoe je de 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 '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,<sup>1</sup> zoals (semi-) overheidsinstellingen en charitatieve instellingen. Positioneren is een instrument dat relevant is voor al deze organisaties, hoewel de motieven om tot een positionering te komen kunnen verschillen. Sommige organisaties willen door middel van een positionering alleen maar beter zichtbaar in de markt worden, terwijl andere er vooral hun onderscheidend vermogen mee willen benadrukken. Maar er zijn ook organisaties die door middel van een positionering 'slechts' richtlijnen voor een eenduidige boodschap zoeken die aangeven wat wel en niet te communiceren. Vaak wordt gesteld dat positioneren alleen iets is voor

commerciële organisaties die in een markt met concurrenten opereren. Toch is het ook voor een organisatie als de Belastingdienst gewenst om bij tijd en wijle over haar 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 de organisatie wel of geen concurrenten heeft.

De belangstelling voor positioneren is groot, als gevolg van drie factoren:<sup>2</sup>

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

### Product- en dienstaanbod

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. Bijzondere smaken (speculaasvla), verschillende verpakkingen (tweeliterpak melk, eenpersoonsyoghurt, portieverpakkingen) en nieuwe subcategorieën (zoals vetarme en biologische varianten) zijn slechts een paar voorbeelden. In bijna elke markt vind je een variëteit aan producten.

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

Het product- en dienstaanbod dijt dus gestaag uit. Sommige marketingwetenschappers stellen zelfs dat het in onze economie niet meer primair om producten draait, maar om dienstverlening.<sup>3</sup> Dat zie je bij producten waar aanbieders het onderscheid proberen te maken door er dienstverlening aan toe te voegen. Denk aan Albert Heijn: met de bezorgservice van dit bedrijf kun je je boodschappen laten bezorgen of ze 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.<sup>4</sup> Een goed voorbeeld is Coolblue, dat haar excellente dienstverlening zelfs

tot speerpunt van haar onderscheidend vermogen heeft gemaakt. Maar ook dienstverlening die niet in het verlengde ligt van het leveren van producten, neemt in onze samenleving een steeds grotere plaats in. Je kunt het zo gek niet bedenken of er zijn bedrijven die het aanbieden (denk aan een hondenuitlaatservice, een 'personal assistant', een 'wedding planner', of zelfs een 'funeral planner').

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

## Organisatieaanbod

Organisatienamen zijn voor het grote publiek niet altijd zichtbaar. Alleen als de naam van het product of de dienst gelijk is aan de organisatienaam, zoals bij Philips en Randstad, zijn consumenten zich van de organisatienaam bewust. Bij organisaties die met productmerken naar buiten treden, wordt de organisatienaam slechts door enkele bedrijven naast de productmerken gebruikt. Denk aan Unilever, waar bij haar productmerken (zoals Dove en Lipton Ice Tea) het Unilever-logo op de zij- of achterkant van de verpakking staat en in reclames op het eind een 'vlaggetje' te zien is met het Unilever-logo. Toch zijn steeds meer organisaties zich ervan bewust geworden dat zij zich als 'company behind the brand' naar buiten toe moeten profileren.<sup>5</sup> 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 valt te denken aan:

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

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

Uit een onderzoek in 2015 naar de door consumenten ervaren onmisbaarheid van merken bleek dat de meeste organisatiemerken door consumenten niet als écht onmisbaar werden ervaren. Alleen Unilever riep in dat jaar een zeker gevoel van onmisbaarheid op: 25% van de respondenten van dat onderzoek gaf aan dit organisatiemerk niet graag te willen missen. In dit onderzoek werd de onmisbaarheid van 1.490 in Nederland bekende merken gemeten; het organisatiemerk Unilever stond daarbij op plaats nummer 178. Andere organisatiemerken (zoals Henkel en Procter & Gamble) speelden in dat jaar qua onmisbaarheid nog geen rol van betekenis.<sup>6</sup> Het feit dat Unilever zich met het organisatiebeeldmerk (sinds 2005 op verpakkingen en sinds 2009 in reclame) naast haar productmerken als organisatiemerk zichtbaar maakt, speelt in deze uitkomst waarschijnlijk een rol.

### Media-aanbod

Naast het enorme aanbod van producten, diensten en organisaties, kun je ook stellen dat er een enorm media-aanbod is. Adverteerders

zenden bijvoorbeeld reclame uit op tv en radio, en programmeren advertenties op internet. Als je met je merk consumenten door middel van reclame wilt bereiken, zal dat via meerdere kanalen en zenders moeten gebeuren. Bedrijven die via tv de consument willen blijven bereiken, worden geconfronteerd met hoge kosten, terwijl het bereiken van consumenten via tv-reclame moeilijker is geworden: er is inmiddels immers ook (reclamevrije) betaal-tv, zoals Amazon Prime, Disney+, Fox Sports, ESPN, Netflix en RTL's Videoland. Maar ook bij radiozenders kunnen consumenten reclame 'ontlopen' (denk aan streamingdiensten zoals Spotify). Ook in de publieke (buiten)ruimte is het media-aanbod groot. Denk aan reclame op billboards, abri's, mupi's, reclame in en op het openbaar vervoer, en zelfs reclame in toiletten. Tot slot zijn er tal van influencers, BN'ers en vloggers die veelvuldig met consumenten communiceren en daarbij tegen betaling voor merken reclame maken. De conclusie die we hier kunnen trekken, is dat dus veel media concurreren om de aandacht van de consument.

### Daarom: positioneren

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

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

leidt. Het adagium ‘een goed product verkoopt zichzelf’ vervangen wij dan ook liever door de stelregel dat een goed product (dan wel dienst of organisatie) een goede positionering verdient.

### Kader 1.1

#### 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 2006 richtten Dr. Dre en Jimmy Lovine Beats Electronics op. Het idee was dat consumenten de muziek moesten kunnen horen zoals deze in de studio klinkt. Het motto van Beats is dan ook: ‘People aren’t hearing all the music.’ Een belangrijk onderdeel van Beats is de Beats Audio software, die een premium geluidservaring geeft. De bijzondere vormgeving van de hoofdtelefoons heeft er zeker toe geleid dat het merk opvalt. Een goede kwaliteit, een eigen verhaal en de opvallende vormgeving zijn de ingrediënten van het succes van Beats. Het succes van Beats bleef niet lang onopgemerkt: in 2014 werd het merk voor \$ 2,3 miljard overgenomen door Apple.



Bij positioneren is het van groot belang dat je scherpe keuzes durft te maken. Niet alleen keuzes over de positionering zelf, maar ook over de beoogde doelgroep en zelfs wie je als concurrent ziet. Dit is een van de grootste dilemma's: als je een duidelijke keuze maakt, lijkt het gevaar groot dat je bepaalde doelgroepen of gebruiksmomenten uitsluit. Veel managers kiezen dan ook voor een positionering waarbij een merk wordt neergezet als een ‘allemandvriend’. Dit gebeurt ondanks het gegeven dat diverse succescases duidelijk maken dat scherp positioneren werkt.<sup>8</sup> Zo wordt Tony's Chocolonely gepositioneerd als een chocolademerk dat streeft naar 100% slaafvrije chocolade. Het motto van dit merk is dan ook ‘Crazy about chocolate, serious about people’.

maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat Tony's Chocolonely alleen om die reden wordt gekocht.<sup>9</sup>



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 2021 alweer voor de veertigste keer het Mosquito Festival, een driedaags evenement waar jaarlijks circa 18.000 toeristen op afkomen.<sup>10</sup> Dit voorbeeld laat zien dat zelfs een positionering op negatieve aspecten (zoals een insectenplaag) succesvol kan zijn, zolang er maar scherpte en/of spanning in wordt aangebracht.

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

## 1.2 Van product, dienst en organisatie naar merk

Bij positioneren staat altijd een product, dienst of organisatie centraal. De verschijningsvormen zijn legio: het kan bij producten gaan om hagelslag, auto's of computers; bij diensten om verzekeringen of vakantie-reizen, en bij organisaties om politieke partijen, oliemaatschappijen, actiegroeperingen of onderzoeksinstituten. Soms is het moeilijk om te bepalen of we bij een merk te maken hebben met een



product of een dienst, 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 Miljuschka Witzenhausen uitgroeide tot merk.

Veel aanbieders zijn zich gaan realiseren dat hun naam ergens voor staat of kan staan, en dat dit een zekere meerwaarde oplevert. Meerwaarde voor wat betreft voorkeur en loyaliteit van klanten, meerwaarde in de zin dat er gemakkelijk andere producten en diensten aan de merknaam toegevoegd kunnen worden, en meerwaarde in de zin dat de naam een hogere prijs rechtvaardigt. Je kunt zeggen dat als een naam de waarde ontstijgt die feitelijk door het product, de dienst of de organisatie wordt geleverd, er sprake is van een merk. Medewerkers die voor bekende en voor onbekende organisaties werken of hebben gewerkt, kennen dit verschil als geen ander. Een gerenommeerde organisatiename 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, een merk bestaat alleen in het hoofd van de consument.' Merken die in onze hersenen zijn opgeslagen, bestrijken een zogeheten *merkassociatieveld*; hierin zijn rond de merknaam een aantal associaties opgeslagen, zoals associaties over concrete eigenschappen, over de voor- en nadelen van het merk, over persoonlijke ervaringen met het merk, et cetera. In vaktermen noemen we een merkassociatieveld ook wel een *merkschema* (meervoud: 'merkschemata'). Bij een sterk merk komen in het merkschema relatief veel associaties voor en wordt het schema relatief makkelijk 'getriggerd' bij het noemen van de productcategorie.

#### Kader 1.2

#### Het personal brand Miljuschka

Miljuschka Witzenhausen is een tv-persoonlijkheid die bekendstaat om haar passie voor koken. Aanvankelijk kreeg zij bekendheid als tv-presentatrice bij TMF (2005-2007). Daarna speelde zij een rol in een paar soapseries waarna ze weer als tv-presentatrice aan de slag ging. Na 2014 profileerde zij zich als voedingsdeskundige in het SBS-programma *Show-nieuws* en vanaf 2015 verzorgde zij het programma *Miljuschka's Food Trucks* op 24Kitchen. Daarna werd ze een veelgevraagde deskundige op de RTL-zenders op het gebied van (gezonde) voeding en eten. Haar

landelijke bekendheid kreeg in 2020 een enorme boost toen ze meedeed aan het populaire NPO-programma *Wie is de Mol?*

Miljuscka heeft in relatief korte tijd een sterk *personal brand* neergezet. Zij heeft een expertise gekozen waarmee ze bekend wil staan, namelijk lekker en 'lickable' eten. Op dit gebied zijn vele andere haar voorgedaan, dus is het belangrijk dat Miljuscka een eigen onderscheidende positie inneemt. Hiertoe heeft ze ervoor gekozen om naast lekker eten ook haar veelzijdigheid als persoon naar voren te laten komen. Op haar socialmediakanalen en website Miljuscka.nl vind je niet alleen recepten en kooktips, maar ook blogs en podcasts van haar hand. Een deel van haar podcasts gaat over eetgeheimen; hierin praat zij met bekende en minder bekende Nederlanders over hun eetgeheimen.



Eind 2021 verscheen alweer de derde editie van *Miljuscka Magazine* met veel recepten, culinaire tips en persoonlijke verhalen. Je kunt stellen dat Miljuscka inmiddels een sterk merk is geworden.

De ingrediënten van haar succes zijn volgens ons de volgende:

- Ze claimt duidelijk een domein (lekker en 'lickable' eten) waar ze niet zozeer over roept dat ze daar de beste in wil zijn, maar waar ze om bekend wil staan. Er is dus een duidelijke link met een domein of productklasse.
- Miljuscka voert een multimediastrategie (tv, social media, website, magazine, podcasts) zodat je bijna niet om haar heen kunt. Ze is dus goed zichtbaar in de markt (*visibility*), wat bijdraagt aan haar naamsbekendheid (*awareness*).
- Miljuscka schuwt het niet om haar 'zwaktes' in te zetten. Haar kledingmaten vormden voor haar bijvoorbeeld geen belemmering om een fotoshoot in bikini te doen. Daarmee valt ze op, wat ertoe leidt dat er over haar wordt gesproken (*word-of-mouth*).

In onderzoek is aangetoond dat consumenten denken dat merken met een hoge mate van zichtbaarheid en naamsbekendheid kwalitatief beter zijn dan andere merken. Miljuscka voelt dat als *personal brand* op culinair gebied feilloos aan.

---

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

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

**Positioneren** is geschreven vanuit het perspectief van de manager, waardoor je de kennis direct in de praktijk kunt toepassen. Op de bijbehorende website vind je oefenopgaven en achtergrondinformatie. Deze vijfde druk is op tal van punten bijgewerkt. Naast geactualiseerde voorbeelden en cases zijn ook de laatste inzichten over brand building erin opgenomen.

**Positioneren** is gebaseerd op drie USP's:

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

**Positioneren** is bedoeld voor (toekomstige) managers, marketeers en communicatieprofessionals die – op basis van bewezen methoden en de laatste inzichten – op een kritische en constructieve wijze met hun merk aan de slag willen. Daarnaast is het uitermate geschikt als lesboek voor studenten commerciële economie, communicatie en creative business/media.

Rik Riezebos (Brand Capital, EURIB) en Jaap van der Grinten (docent en onderzoeker Hogeschool Inholland) werken ruim 20 jaar samen aan de ontwikkeling van de kennis en kunde op het gebied van merkpositionering.

