

Ana- lyze this!

Tibor van Bekkum

 POSITIONERINGS
GROEP



Tibor van Bekkum (1979)

Combineert rationele analyse met creatieve strategische oplossingen. Doet naast zijn advieswerk internationaal onderzoek naar 'best practices' in corporate branding en reputatiemanagement.

ANALYZE



THIS!

**THINGS
SHOULD BE
AS SIMPLE
AS THEY ARE,
BUT NOT
SIMPLER.**

(Albert Einstein)

Positioneren is het kiezen van een positie in het brein van stakeholders. Een positie die onderscheid ten opzichte van de concurrentie realiseert, relevant is voor stakeholders en bovenal een positie die geloofwaardig is. Een heldere positionering helpt de organisatie bij het verkopen van producten en diensten, het aantrekken van potentiële werknemers en investeerders, het motiveren en inspireren van personeel en kan allerhande andere stakeholders bewegen in een richting die voor de organisatie wenselijk is. Kortom, positioneren is een strategische activiteit die de organisatie helpt bij het realiseren van haar doelen.

Positioneren is wat in de managementliteratuur een 'contingentie-vraagstuk' wordt genoemd. Daarmee wordt bedoeld dat de optimale positionering altijd afhankelijk is van de context van het merk. Een 'contingentie' is een omstandigheid die invloed heeft. De manier waarop de organisatie omgaat met die omstandigheid kan zij zelf bepalen. Zij heeft altijd de keuze uit meerdere alternatieven. Er zijn echter betere en minder goede opties. Het is de taak van het management die opties te kiezen die passend zijn voor specifieke situaties van de organisatie. Wat voor de categorieleider geldt, hoeft niet te gelden voor de nummer twee en drie in de markt. Wat voor de ene non-profit organisatie goed is, hoeft niet goed te zijn voor de andere. Wat goed is voor een internationaal corporate merk hoeft niet goed te zijn voor een lokaal product-merk. En ga zo maar door. Ieder merk moet zijn eigen wedstrijd spelen.

Hoewel er geen standaard oplossingen zijn voor verschillende merk-vraagstukken, is er wel een aantal bouwstenen te identificeren dat het fundament vormt voor iedere positioneringsstrategie. Het zijn steeds dezelfde dimensies die een rol spelen bij het ontwikkelen van de positionering. Inzicht in deze dimensies is noodzakelijk voor het maken van verantwoorde merkstrategische keuzes.

Dit boekje geeft het kader voor positioneringsonderzoek. Het beschrijft de dimensies waarover kennis nodig is voor het ontwikkelen van de merkstrategie. Allereerst wordt daartoe het Six-C-Model™ geïntroduceerd. Het model is in 2005 binnen Positioneringsgroep ontwikkeld en beschrijft de dimensies die een belangrijke rol spelen bij (1) het ontwikkelen van de positionering of (2) het evalueren van een bestaande positionering. Het is een analysekader. Na de introductie van het model worden de dimensies één voor één besproken.

De quote boven aan deze tekst past dit boekje om twee redenen. Enerzijds benadrukt het de poging dit boekje zo simpel en begrijpelijk mogelijk te houden ('things should be as simple as they are...'). Anderzijds benadrukt het dat het ontwikkelen van een echte goede positionering een complex proces is. Een proces waarin een veelheid aan aspecten om aandacht vragen en waarin zorgvuldige afwegingen gewenst zijn ('...', but not simpler.').

Six-C-Model™

Systeemtheorie

Het Six-C-Model™ is gebaseerd op de 'systeemtheorie' die stelt dat onze wereld functioneert als een systeem. Een systeem is een 'ding' dat bestaat uit verschillende onderdelen die met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Een klok is een voorbeeld van een systeem waarin de verschillende raderen in elkaar grijpen en uiteindelijk samen maken dat de klok tikt en op tijd loopt. Dat de term 'ding' wordt gebruikt geeft al aan dat een systeem van alles kan zijn; een thermostaat, een rivier, een hond, een mens en een organisatie. Allemaal bestaan ze uit kleinere onderdelen die met elkaar samenhangen en die gezamenlijk maken dat het systeem zich gedraagt zoals het zich gedraagt.

In tegenstelling tot een klok, wat beschouwd wordt als een 'gesloten' systeem, zijn dieren, mensen en organisaties 'open' systemen. Open systemen bestaan ook uit subsystemen, maar zijn tegelijkertijd onderdeel van een groter systeem en zijn daar afhankelijk van. Organisaties zijn afhankelijk van hun omgeving. Organisaties onttrekken resources aan hun omgeving zoals kapitaal en arbeid ('input' genaamd) en zetten die om in producten of diensten ('output' genaamd). Die producten en diensten kunnen op hun beurt 'geconsumeerd' worden door de omgeving. Hierdoor kan de organisatie weer beschikken over middelen om resources aan haar omgeving te onttrekken. Het is het zogenaamde 'open systeem' perspectief op organisaties (zie figuur 1).

Organisaties die met hun diensten en producten in de ogen van stakeholders ‘waarde’ creëren, organisaties die iets toevoegen waar behoefte aan is, worden gewaardeerd. Hoe groter de waardering, hoe groter de vraag naar de producten en diensten van de organisatie. Waardering van stakeholders is dus noodzakelijk voor het succes van de organisatie. Positioneren heeft tot doel de waardering voor datgene wat de organisatie doet te vergroten. Drie activiteiten zijn daarvoor belangrijk:

1. *Het analyseren van de omgeving (extern),*
2. *Het analyseren van de organisatie (intern) én*
3. *Het duidelijk maken aan de omgeving van deze toegevoegde waarde (positioneren).*

Het Six-C-Model™

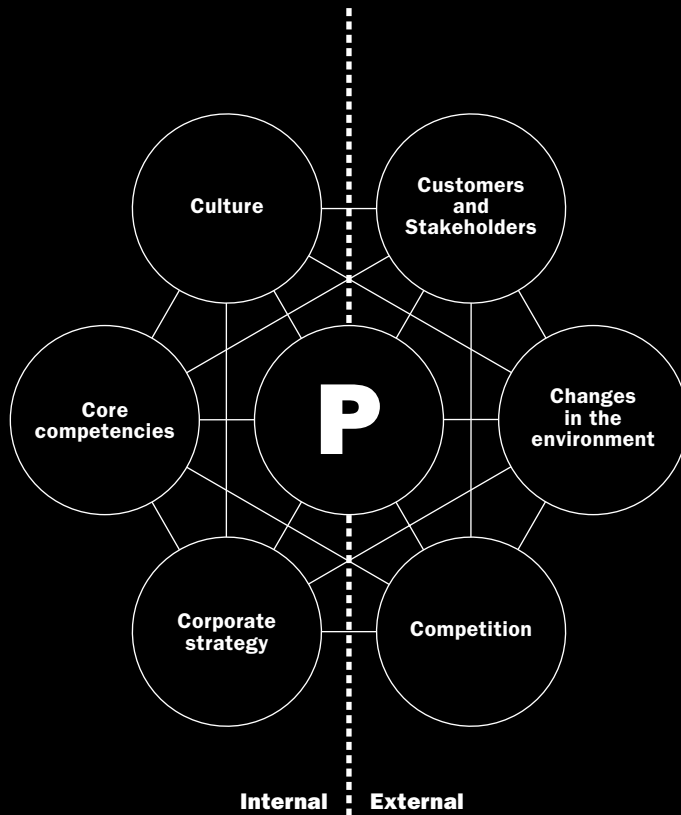
Het Six-C-Model™ (figuur 2) beschrijft de onderdelen uit het systeem die een rol spelen bij het ontwikkelen van de positionering. De naam van het model spreekt voor zich. Drie elementen in de omgeving van de organisatie zijn het analyseren waard: (1) verandering in de omgeving, (2) klanten en andere stakeholders en (3) de concurrentie. Drie elementen binnen de organisatie zijn het analyseren waard: (4) corporate strategy, (5) cultuur en (6) de competenties. Het duidelijk maken van de toegevoegde waarde van de organisatie, het positioneren, vindt plaats op de scheidslijn tussen de interne en de externe omgeving. De positionering heeft zowel een externe als een interne betekenis.

Het model laat zien dat alle dimensies met elkaar samenhangen, zoals in een systeem. Zo bepaalt cultuur onder andere of potentiële

Organisatie als ‘open systeem’



(figuur 1)

Six-C-Model™

(figuur 2)

werknemers de organisatie als een aantrekkelijke werkgever beschouwen. Sommige mensen (stakeholders) zien de overheid niet zitten als werkgever omdat ze verwachten dat de overheid bureaucratisch is (cultuur). Veranderingen in de markt kunnen bepalen of competenties in de toekomst relevant zijn of niet. Kodak, bijvoorbeeld, is zeer goed in het maken van lichtgevoelige filmpjes voor fototoestellen (competentie). Maar door de opkomst van de digitale fotografie (verandering in de omgeving) is die competentie een stuk minder relevant geworden, met een enorme grote omzetsdaling tot gevolg. De keuze voor een bepaalde strategie is vaak afhankelijk van de concurrentie. Zo besluit Tele2 belminuten in te kopen bij KPN en door te verkopen, in plaats van het aanleggen van een eigen netwerk (strategie). Met een eigen netwerk kan Tele2 nooit het onderscheidende klantvoordeel realiseren dat zij nu biedt (consumenten behoefte). Kortom, het is noodzakelijk de dimensies in hun onderlinge samenhang te bestuderen. Het is namelijk de samenhang die de unieke werking van het systeem bepaalt. Positioneren is maatwerk.

Het belang van de afzonderlijke dimensies verschilt per merk. Organisatiecultuur speelt bijvoorbeeld voor productmerken in veel gevallen geen tot een zeer beperkte rol. En voor veel overheidsorganisaties geldt dat ze geen directe concurrenten hebben. Per situatie zal dus bekeken moeten worden welke bouwstenen het belangrijkste zijn voor het ontwikkelen van de positionering.

Hieronder volgt een verkenning van de zes dimensies. Telkens wordt aangegeven hoe een dimensie de keuze voor een positionering beïnvloedt én wat geanalyseerd moet worden.

Customers and other stakeholders

Organisaties zijn succesvol als zij in staat zijn tegemoet te komen aan de behoeften van hun belangrijkste stakeholders: consumenten, werknemers, investeerders, de overheid, belangengroepen en noem maar op. Dat geldt voor een Zelfstandig Bestuurs Orgaan als het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) dat gefinancierd wordt door het Ministerie van Sociale Zaken, voor een commercieel bedrijf als Sara Lee of KPN én voor organisaties die deels draaien op vrijwilligers zoals het Leger des Heils. Een organisatie die aan de behoefte(n) van een stakeholder voldoet, creëert waarde voor deze stakeholder. Hoe meer waarde de organisatie creëert, hoe groter de waardering voor de organisatie, de dienst of het product. En hoe groter de waardering van stakeholders, hoe groter de steun voor de organisatie.

Het menselijk handelen wordt bepaald door het beeld dat wij hebben van de wereld om ons heen. Beschouw ik Frankrijk als een aantrekkelijk vakantieland, dan is de kans groot dat ik daarheen op vakantie wil. Beschouw ik Miele als de beste wasmachine, dan zal ik dat merk zeker in overweging nemen als ik een wasmachine ga kopen. Beeldvorming is overigens niet alleen bepalend voor het handelen van een individu. Ook het handelen van een groep wordt bepaald door het beeld dat de groep heeft van de wereld om haar heen. En dus vormt beeldvorming ook het fundament voor het handelen van organisaties; dat zijn immers groepen mensen. Dit betekent dat ook stakeholders zich gedragen op

basis van het beeld dat zij hebben van de organisatie of een product. En dat is de reden dat het merk (een netwerk van associaties in het brein van de doelgroep) zo'n cruciale rol speelt bij het managen van stakeholders. Het merk is het beeld dat stakeholders hebben van de organisatie en de basis voor hun gedrag. Vindt Greenpeace dat Shell werkelijk aan milieubeleid doet? Vertrouwt de Vereniging van Effecten Bezitters (VEB) erop dat Ahold in het vervolg transparant zal zijn over haar financiële situatie? Geloof het Ministerie van Sociale Zaken dat het UWV haar taak beter kan uitvoeren dan een andere organisatie?

Door actief een merk te managen kan een organisatie inspelen op de behoeften van haar stakeholders (individuele en groepen) en zo waardering 'creëren'. Inzicht in de behoeften van stakeholders is dan ook essentieel voor het ontwikkelen van de positionering.

Instrumentele en emotionele behoeften

Er zijn twee soorten behoeften te onderscheiden: instrumentele behoeften en emotionele behoeften. De instrumentele behoeften zijn de 'concrete' behoeften die mensen hebben, zoals de behoefte aan openbaar vervoer (Connexxion), de behoefte aan hardloopschoenen (Asics) en de behoefte aan een computer speciaal voor grafische vormgeving (Apple). Emotionele behoeften zijn de meer abstracte behoeften die mensen hebben, zoals de behoefte aan succes (Diesel – for succesful living), de behoefte aan plezier (Fanta – share the fun) en de behoefte aan het wegnemen van zorgen (Achmea – ontzorgt).

Instrumentele en emotionele behoeften zijn in veel gevallen niet los van elkaar te zien. Ze zijn met elkaar verbonden door middel van

een zogenaamde behoeftenhiërarchie. Binnen zulke hiërarchieën is er een logische relatie tussen de instrumentele behoefte en de emotionele behoefte. Zo hangt de instrumentele behoefte van een auto die een crash met honderd kilometer per uur weerstaat samen met de emotionele behoefte aan zorg voor het gezin (Volvo). En hangt de instrumentele behoefte aan goedkope producten samen met de emotionele behoefte aan van jezelf slim vinden (Hema). Immers, als ik goede producten goedkoop heb gekocht dan ben ik slim. Het is een prettige bevestiging van ons zelfbeeld.

Behoeftenonderzoek

De centrale vraag die met behoeftenonderzoek beantwoordt moet worden is ‘welke behoeften van onze stakeholders zijn relevant voor het positioneren van ons merk?’ We moeten op zoek naar die behoeften die spelen binnen de relatie die de organisatie heeft met die stakeholder. Behoeften die niet gerelateerd zijn aan de relatie met de stakeholder, zijn niet relevant. Zo is de behoefte van mensen aan een veilige auto niet echt relevant voor de producent van autoradio’s.

Omdat iedere stakeholder een andere relatie heeft met de organisatie, zijn ook de behoeften ten opzichte van de organisatie verschillend. Drie behoeftendomeinen spelen een rol binnen de relaties met stakeholders: (1) de behoeften gerelateerd aan de organisatie, (2) de behoeften gerelateerd aan de categorie van het merk én (3) de behoeften gerelateerd aan het merk zelf.

1. Organisatie gerelateerde behoeften hebben in veel gevallen te maken met de behoefte aan ‘vertrouwen’ in de organisatie achter het

product of de dienst. De toenemende transparantie in onze maatschappijen, de misstappen die enkele boegbeelden van de Europese en Amerikaanse economie hebben begaan (zoals Enron, Parmalat en Ahold) versterken de roep om organisaties die integer handelen. We willen organisaties die te vertrouwen zijn. Het is overigens niet enkel de behoefte aan vertrouwen die een rol speelt in relatie tot de organisatie. Voor (potentiële) werknemers zijn zaken als een goede work/life balans, opleidings- en carrièremogelijkheden vaak net zo belangrijk. En investeerders hebben behoefte aan een heldere visie van de Raad van Bestuur.

2. Categorie gerelateerde behoeften zijn – zoals de naam al zegt – de behoeften die stakeholders hebben ten aanzien van de categorie waarin het merk opereert. Van scheermesjes verwachten we dat ze gladscheren. Hoe geavanceerd een scheermesje ook is, als hij niet glad scheert zullen we het niet als een reëel alternatief beschouwen ten opzichte van de concurrentie. Wij verwachten dat onze bank ‘betrouwbaar’ is. Betrouwbaarheid is een behoefte van consumenten waar alle banken aan moeten voldoen. We noemen deze behoeften ook wel categoriewaarden. Het zijn de minimale vereisten waaraan een organisatie moet voldoen om ‘in business’ te zijn.

3. Merk gerelateerde behoeften zijn die behoeften die gebaseerd zijn op de verwachtingen die het merk scheidt. Van een merk als Overtoom, dat gepositioneerd is op snelheid, verwachten we ook snelheid. En van een merk als Singapore Airlines, dat gepositioneerd is op excellente dienstverlening, verwachten we ook excellente dienstverlening.

Er zijn verschillende methodieken om de behoeften van stakeholders in kaart te brengen: (1) visiegesprekken: individuele gesprekken met medewerkers en externe stakeholders over hun visie op de organisatie, de ontwikkelingen in de markt en de behoeften van stakeholders; (2) kwantitatief- en/of kwalitatief marktonderzoek: zoals surveys, focusgroepen en interviews; (3) klantsafari: methodiek om een organisatie zelf inzicht te laten verzamelen in de behoeften van hun stakeholders, door medewerkers zelf in contact te brengen met hun doelgroepen; (4) inhoudsanalyse: analyse van krantenberichten of andere media-bronnen.

Welke methodiek we ook gebruiken, we moeten altijd op zoek naar de instrumentele en emotionele behoeften - en hun onderlinge relaties - met betrekking tot de organisatie, de categorie en het merk. Het zijn namelijk deze behoeften waar de organisatie met haar merk op in dient te spelen. Het zijn deze behoeften die de basis leggen voor het ontwikkelen van de positionering.

Changes in the environment

Behoeften zijn context bepaald. Verandert de context, dan zullen onze behoeften (gedeeltelijk) veranderen. De behoefte aan telefonie via kabels in de grond is bijvoorbeeld afgenomen door de opkomst van mobiele telefonie. Deze behoefte zal bovendien nog verder afnemen door de opkomst van gratis telefonie via internet.

Door het positioneren van het merk speelt een organisatie in op de behoeften van stakeholders. Een positionering moet daarom niet alleen vandaag relevant zijn, hij moet ook relevant zijn in de (nabije) toekomst. Inzicht in de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de behoeften van stakeholders is dus essentieel voor het ontwikkelen van een goede positionering. We moeten een idee hebben over de wereld van morgen. Stel je voor dat er een vaccin komt dat je bij de dokter kan halen en dat je in één keer en voor altijd van je roos afhelpt. Dan wordt de behoefte aan de categorie 'anti-roos shampoo' beduidend minder.

Onderzoek naar trends en ontwikkelingen

Onderzoek naar de veranderingen in de omgeving van het merk spelen zich af op twee niveaus: het macroniveau (de maatschappij) én het mesoniveau (de markt). We hebben het hier dus over grote veranderingen die het niveau van het individuele merk overstijgen.

We hebben het over veranderingen die invloed hebben op de behoefte aan een categorie. Drie typen veranderingen zijn er te onderscheiden die de behoefte aan categorieën beïnvloeden: technologische veranderingen, sociaal-economische veranderingen en juridische veranderingen.

Technologische veranderingen

De invloed van technologische ontwikkelingen op onze wereld is bijna onvoorstelbaar. In pakweg vijftien jaar tijd heeft het internet er voor gezorgd dat informatie niet meer aan tijd en plaats gebonden is. Vliegtuigen brengen ons in zes uur van Amsterdam naar New York, een tijd waarin we in de middeleeuwen vanuit Amsterdam niet verder kwamen dan Hilversum. En de ontwikkelingen in de moderne geneeskunde verlengen onze gemiddelde leeftijd met vele jaren. De invloed van technologische ontwikkelingen leidt tot veranderingen in de behoeften van mensen. Een merk als Leica dat de beste fotoestellen ter wereld maakt(e), staat anno 2005 op het randje van de afgrond omdat ze de impact van digitale fotografie verkeerd heeft ingeschat. Leica was er (te) lang van overtuigd dat professionele fotografen, hun kerndoelgroep, nooit massaal gebruik zouden maken van digitale fotografie. De categorie waarvan Leica de leider is, heeft behoorlijk aan relevantie verloren. Aan de andere kant zijn er ook merken die juist heel goed in staat zijn op basis van technologische ontwikkelingen een relevante positie te kiezen. Denk aan Nokia dat gepositioneerd is als de leider in mobiele telefoons (een categorie die pas enkele jaren bestaat) of denk aan doehet-zelf beleggers zoals Alex en Binck die het mogelijk maken dat mensen thuis kunnen beleggen via internet. Alle drie hebben ze succesvol ingespeeld op behoeften die zijn ontstaan door technologische veranderingen. Of ze hebben die behoefte gecreëerd.

Sociaal-economische veranderingen

Ook trends en ontwikkelingen op sociaal-economisch terrein doen de behoefte aan bestaande categorieën afnemen en de behoefte aan nieuwe categorieën ontstaan. Een categorie waar in de nabije toekomst bijvoorbeeld veel behoefte aan zal zijn, zijn specialisten op het terrein van bedrijfsoverdracht. De babyboom generatie, een zeer massief segment in onze samenleving, staat op het punt met pensioen te gaan. Dat betekent onder andere dat de ondernemers onder hen stoppen met hun bedrijf of de zaak zullen verkopen. De vraag naar specialisten op het gebied van bedrijfsoverdracht zal stijgen. Een bank als Van Lanschot speelt hier op in door samen met De Baak (het managementcentrum van VNO-NCW) de Opvolgersacademie te starten.

Dit is een instituut dat opvolgers binnen de familie voorbereid op het overnemen van de zaak. Een ander voorbeeld van een merk dat inspeelt op een sociaal-economische trend is Iglo. Het aantal eenpersoons huishoudens in onze samenleving groeit. Kenmerk van mensen die alleen wonen is dat ze wel gezond willen eten, maar het vaak niet zien zitten om uitgebreid voor zichzelf te koken. Bovendien hebben alleenstaanden vaak een druk (sociaal) leven en komen ze tijd tekort. Met de ontwikkeling van de 1-pans diepvriesgerechten speelt Iglo in op het groeiende aantal eenpersoons huishoudens in onze maatschappij. Het gerecht is gezond en in tien minuten bereid. Maar, sociale en economische trends doen ook de behoefte aan bestaande categorieën afnemen zoals de publieke omroepen momenteel ondervinden.

Door de ontzuiling is de behoefte aan televisiezenders die staan voor een specifieke levensovertuiging aanzienlijk verminderd. Waren de omroepen vroeger relevant voor de politiek omdat ze grote groepen uit de samenleving vertegenwoordigden, tegenwoordig ziet de politiek

de omroepen liever als productiehuizen waar de publieke zenders programma's kunnen kopen.

Juridische veranderingen

Het verhaal rond juridische trends en ontwikkelingen wijkt enigszins af van het verhaal rondom technologische en sociaal-economische ontwikkelingen. Juridische veranderingen beïnvloeden meestal niet de autonome behoefte aan een categorie, maar leggen de behoefte aan bepaalde categorieën op. Een goed voorbeeld komt uit de merkadvies wereld. Door de invoering van nieuwe financiële waarderingsregels (IFRS) zijn bedrijven bij Europese wet verplicht een merk dat zij kopen (bijv. door de overname van een bedrijf) op te nemen op de balans en het als een 'asset' te beschouwen. De financiële waarde van het merk gaat daardoor een belangrijke rol spelen bij acquisities. Dat betekent dat er behoefte ontstaat aan de categorie van mensen die in staat zijn merken financieel te waarderen. De oprichting van een bedrijf als Brand Finance is zo te verklaren.

Bestaande onderzoeksrapporten (bijvoorbeeld CPB), interviews met prominenten uit de industrie, interviews met trendwatchers en journalisten, visiegesprekken met medewerkers, en het bijhouden van heel veel nieuws zijn manieren om begrip te krijgen van de trends en ontwikkelingen in de context van het merk.

Op basis van inzicht in trends en ontwikkelingen worden toekomstscenario's ontwikkeld. Deze toekomstscenario's vormen de basis voor het ontwikkelen van verschillende positioneringsrichtingen.

Competition

Sterke merken zijn onderscheidend ten opzichte van de concurrentie. Merkvoorkeur wordt immers gecreëerd als het merk in staat is iets te bieden dat de concurrentie niet biedt. Het merk heeft dus als doel een onderscheidende positie te creëren in het brein van stakeholders. Onderscheid ten opzichte van de concurrentie hoeft overigens niet gerealiseerd te worden voor alle stakeholders. Het is alleen van belang voor die stakeholders waarmee de organisatie een transactie wenst (transactionele stakeholders genoemd) die de stakeholder ook met een concurrent kan realiseren. Denk aan arbeid van (potentiële) werknemers, het kapitaal van investeerders en consumenten en de producten van leveranciers. Er zijn echter ook stakeholders waarmee een organisatie in eerste instantie helemaal geen transactie wenst. Organisaties zijn in veel gevallen niet op zoek naar een transactie met organisaties als de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Een stakeholder als de AFM legt een claim bij de organisatie en niet andersom. Dergelijke stakeholders proberen de organisatie aan te zetten tot veranderingen in gedrag (transformationele stakeholders genoemd). Het beter of anders doen dan de concurrentie is niet noodzakelijk om een relatie te bouwen. Het is enkel noodzakelijk dat de organisatie in voldoende mate tegemoetkomt aan de eis van de AFM om negatieve publiciteit te voorkomen. Transformationele stakeholders kunnen zich echter wel ontwikkelen tot transactionele stakeholders. Als een organisatie zich ten opzichte van haar concurrenten wil onderscheiden op milieuvriendelijkheid,

dan zou het ‘endorsement’ van een partij als Greenpeace wenselijk kunnen zijn. Het ‘beter’ doen dan de concurrentie is dan wel gewenst.

Concurrentieanalyse

Positioneren is het creëren van een eigen categorie in het brein van stakeholders. Onderzoek naar de concurrentie heeft dus in eerste instantie betrekking op de huidige (en toekomstige) breinposities van de concurrentie. Welke categorieën zijn al bezet en welke categorieën zijn nog beschikbaar of zijn te creëren? Kijken we bijvoorbeeld naar financiële dienstverlening in Nederland, dan zien we dat de verschillende aanbieders een eigen categorie proberen te claimen. Spaarbeleg is degene die zich positioneert op de combinatie van sparen en beleggen, MeesPierson positioneert zich op wealth management en De Amersfoortse als de inkomensverzekeraar van ondernemend Nederland. Natuurlijk bieden ze allemaal andere producten, maar ze bieden ook veel dezelfde producten. Bij alle drie kan je bijvoorbeeld terecht voor een pensioenvoorziening. De breinposities verschillen echter enorm, ze hebben alle drie een andere categorie geclaimd. Ook in de botermarkt claimen de verschillende merken een eigen categorie. Blue band is gepositioneerd als de boter voor jonge gezinnen en biedt moederzorg, Becel is gepositioneerd als de boter tegen hart- en vaatziekten, ZeeuwsMeisje is gepositioneerd op prijs en noem zo maar op. Allemaal proberen ze aan een specifieke behoefte tegemoet te komen die mensen hebben in de context van boterconsumptie. Het claimen van dezelfde categorie als een concurrent is niet verstandig, omdat het de consument geen dwingende reden geeft om niet voor de concurrent te kiezen.

De vraag is dus hoe het merk verankerd is in het hoofd van stakeholders ten opzichte van de concurrentie. Een ‘gelijkenisanalyse’ heeft

tot doel inzicht te krijgen in die aspecten waarop merk ‘a’ zich onderscheid van merk ‘b’, ‘c’ en ‘d’. De onderscheidende associaties hebben positioneringspotentieel. Twee aanvullende methoden zijn er die dit inzicht kunnen verschaffen: een directe en een indirecte methode. Bij een directe methode onderzoeken we de breinposities van de concurrenten door stakeholders te vragen welke associaties zij hebben bij de betreffende concurrenten. Dat kan bijvoorbeeld met behulp van focusgroepen, surveys en visiegesprekken. Bij de indirecte methode analyseren we de merken zelf en maken we aannames over hoe het merk verankerd is in het brein van stakeholders. In het ideale geval maken we gebruik van beide methoden.

Omdat positioneren een toekomstgerichte activiteit is, is het ook zinvol om te kijken of er signalen zijn dat de concurrentie bezig is haar positionering te veranderen. Dit geeft immers een perspectief op de posities van de concurrentie in de toekomst. Signalen van verandering kunnen bijvoorbeeld een communicatiecampagne zijn, een verandering in de productportfolio, een bedrijfsovername of een verandering van bedrijfsstrategie. Een merk als Durex heeft jarenlang gecommuniceerd dat ze de beste kwaliteit condoms hebben: ‘Durex, the best there is...’ Onlangs heeft Durex haar productportfolio echter uitgebreid met allerhande seksspeeltjes en is ook de website hier geheel op ingericht. Hoewel Durex in de hoofden van de meeste mensen nog bekend staat als de condoms met de beste kwaliteit, zal die positie in de toekomst waarschijnlijk veranderen in ‘het merk waarmee je de leukste seks kan hebben’. Het is een concurrent van Durex niet aan te raden zichzelf ook te positioneren als ‘het merk voor de leukste seks’, dit brengt immers niet het gewenste onderscheid.

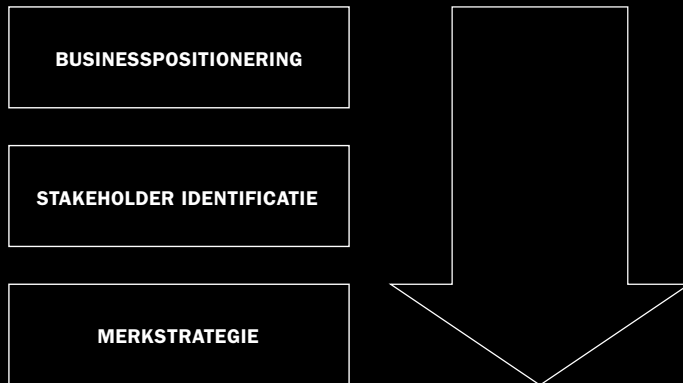
Waar moet je op letten bij een concurrentie analyse? Een merk is een netwerk van associaties in het brein. Die associaties kunnen door van alles en nog wat worden gevormd. Het gaat expliciet dus niet enkel over het analyseren van communicatiecampagnes, maar over alle mogelijke indrukken die een merk veroorzaakt en die tot onderscheid kunnen leiden, zoals:

- *Onderscheidende producten of diensten van het merk (denk aan Durex),*
- *de marktpositie (marktleiders worden bijvoorbeeld gekenmerkt door bepaalde stereotype associaties),*
- *de historie van het merk (sommige mensen zien de Telegraaf nog altijd als een foute krant vanwege de oorlog),*
- *de nationaliteit van het merk (Duitse merken dichten we bijvoorbeeld kenmerken als degelijkheid toe),*
- *de sector waarin het merk actief is (de overheid bijvoorbeeld zien we vaak als bureaucratisch),*
- *de distributie van de organisatie (denk aan Dell die alleen computers via het internet verkoopt),*
- *de CEO (het beeld van Virgin is voor een groot deel bepaald door de oprichter van Virgin Richard Branson),*
- *de gebruikers van het merk (veel mensen vinden een Volkswagen Golf geen aantrekkelijke auto omdat hij veel gereden wordt door opgeschoten jongeren)*
- *en ga zo maar door.*

De regels van de categorie

Hoe je het ook wendt of keert, strategie is maatwerk omdat de optimale strategie situationeel afhankelijk is. Eén van de dimensies die de merkstrategie bepaalt, is de categorie waarin het merk zijn werk moet doen. Inzicht in de do's en dont's van de categorie is onder andere af te leiden uit de merkstrategie van de concurrenten. Een concurrentie-analyse dient dus ook om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren van de categorie. Neem bijvoorbeeld een merk als de REISwijzer van de REISinformatiegroep. Dit is een nieuwe routeplanner die zowel voor openbaarvervoer als voor de auto reisadvies geeft. Het product is internetbased en draait via de server van de REISinformatiegroep. Een belangrijk inzicht dat wij kregen door naar de concurrentie te kijken was dat alle succesvolle concurrenten hun producten in het begin gratis weggaven. Zij zorgden er eerst voor dat mensen het gingen gebruiken en vroegen daarna pas geld voor de service. Dit bleek een noodzakelijk onderdeel van een market entry strategie, omdat consumenten niet bereid zijn te betalen voor internetproducten die ze nog nooit geprobeerd hebben.

Business, stakeholders, merkstrategie



(figuur 3)

Corporate strategy

Een merk is geen doel op zich, maar staat in dienst van de business van de organisatie. Dat betekent dat het merk (of de merken portfolio) zo ingericht dient te worden dat het de organisatie in staat stelt zijn strategische doelen te realiseren. De merkstrategie is een afgeleide van de businesspositionering van de organisatie (en niet andersom). Dat de term 'business' wordt gebruikt betekent niet dat het hier enkel om commerciële organisaties gaat. De term 'businesspositionering' verwijst naar de visie, de missie, de doelen en de strategie van de organisatie.

Businesspositionering

Visie, missie, doelen en strategie liggen in het verlengde van elkaar.

- **Visie** is de manier waarop de organisatie (veelal het topmanagement), aankijkt tegen haar omgeving, de veranderingen in de omgeving en wat de organisatie succesvol zal maken in de toekomst. Een beroemde visie is die van John F. Kennedy ten tijde van de koude oorlog. Kennedy beseftte dat de opkomst van het communisme en de daaropvolgende wapenwedloop tussen beide naties desastreuze gevolgen kon hebben voor Amerika, als zij niet in staat was deze wapenwedloop te winnen (omgeving en veranderingen in de omgeving). Daarnaast begreep Kennedy dat de wapenwedloop voornamelijk een technologisch

gedreven wedloop was. Daaruit leidde hij af dat de natie die het meest intensief zou investeren in technologische ontwikkeling de winnaar zou zijn (wat de organisatie succesvol zal maken).

- De **missie** is het overkoepelende doel dat een organisatie nastreeft en is gebaseerd op de visie. De missie van Kennedy was 'let's go to the moon'. Kennedy begreep dat investeren in ruimtetechnologie een enorme input zou geven aan de technologische ontwikkeling van Amerika. De technologische ontwikkeling die nodig was om de wapenwedloop te kunnen bijbenen of winnen.

- Met **doelen** worden de concrete zaken bedoeld die gerealiseerd moeten worden om de missie te bewerkstelligen. In het geval van Kennedy zou dat bijvoorbeeld het doel kunnen zijn om 50% meer natuurkundigen op te leiden.

- De **strategie** van de organisatie is de manier waarop de organisatie probeert haar doelen te bereiken. Investerings in onderzoek en onderwijs zouden logische strategische keuzes zijn geweest in dit geval.

Businesspositionering bepaalt stakeholders

Merkstrategie is de verbindende schakel tussen dat wat de organisatie wil en de eisen die stakeholders stellen aan de organisatie. Het zijn de keuzes op businessniveau die bepalen welke stakeholders noodzakelijk zijn om de doelen van de organisatie te kunnen realiseren. Zo bepaalt de keuze voor bepaalde product-markt-combinaties (PMC's) welke groepen consumenten de organisatie wil aanspreken. De human resource strategie bepaalt het type werknemer dat gewenst is: hoog

opgeleid of laag opgeleid, technisch geschoold of sociaal wetenschappelijk geschoold of mensen met een bepaalde mentaliteit. Ook transformationele stakeholders zijn te identificeren op basis van de businesspositionering.

Vaak zijn visie, missie, doelen en strategie vastgelegd in het jaarverslag, presentaties van het management of allerhande andere documenten. Al deze bronnen van informatie zijn het analyseren waard. Probleem is vaak wel dat het papieren statements zijn die niet altijd de waarheid vertellen. Het interviewen van managers hierover werpt soms een heel ander licht op de zaak. Bovendien blijkt meer dan eens dat er intern verschillende ideeën bestaan over deze zaken. Als dit het geval is, is het wenselijk hier eerst eensgezindheid over te realiseren. Als er sterke interne verdeeldheid is over de businesspositionering is het ontwikkelen van een positionering, die de businessdoelstellingen moet realiseren, geen haalbare kaart.



Core competencies

Merken creëren waarde voor stakeholders en daarmee waarde voor de organisatie. Eén van de bases waarop merken waarde kunnen creëren voor stakeholders zijn de kerncompetenties van de organisatie. Tot kerncompetenties rekenen we de unieke kennis en vaardigheden van een organisatie die (1) een significante bijdrage leveren aan de waardecreatie voor stakeholders, (2) door de concurrentie moeilijk te kopiëren zijn en (3) die toegang verschaffen tot meerdere markten. Voorbeelden van merken waarin de kerncompetentie van de organisatie een belangrijke rol speelt in de merkpositionering zijn 3M en Dell. De kerncompetentie van 3M is innovatie. Een fameuze gedragsregel binnen 3M is ‘thou shall never kill an idea’ (dit geeft overigens de verbondenheid weer tussen cultuur en competenties). 3M is gepositioneerd als hét innovatieve bedrijf. De kerncompetentie van Dell is haar distributie via internet: ‘we cut out the middle man’. Op basis van deze competentie is Dell in staat zich te positioneren als een leverancier van top computers voor een lage prijs; ogenschijnlijk een paradox.

Vier typen kerncompetenties

Zicht krijgen op de kerncompetentie(s) van de organisatie is dus een essentieel onderdeel van het ontwikkelen van de positionering. Het is immers de zoektocht naar een centrale bron van waardecreatie van de organisatie. Vier typen kerncompetenties zijn er te onderscheiden.

- **Marktcompetenties** zijn die competenties die tot uiting komen in specifieke marketingvaardigheden zoals distributie (Dell), logistiek (FedEx), aanpassing van het product aan klantwensen of excellente dienstverlening rondom een product.

- **Productiecompetenties** zijn die vaardigheden die tot uiting komen in de optimale beheersing van productieprocessen zoals Total Quality Management (Toyota maakt nog steeds de beste auto's) of Just In Time Management.

- **Technologiecompetenties** zijn die vaardigheden die tot uitdrukking komen in superieure productkwaliteit zoals de V-tec motoren van Honda, Windows van Microsoft en de luchtgeveerde zolen van Nike.

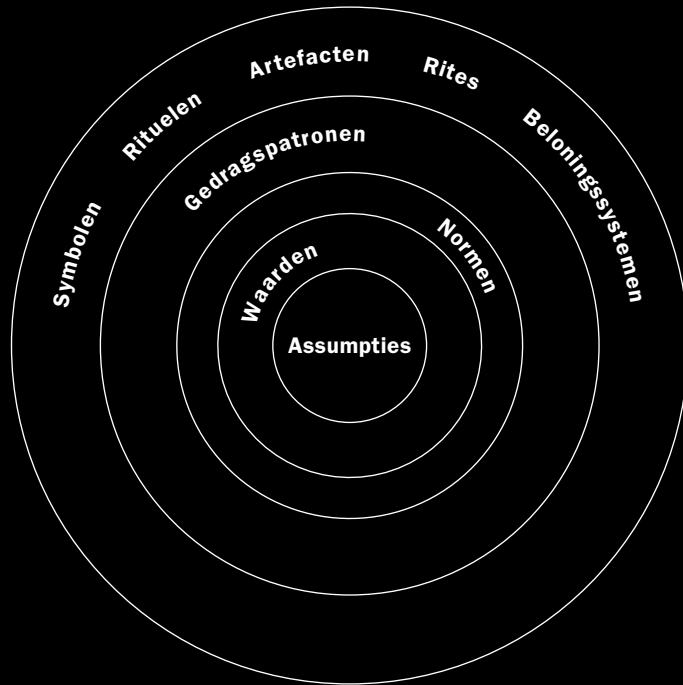
- **Organisatiecompetenties** zijn die vaardigheden die voortkomen uit de kwaliteit van het management, de managementattitudes of organisatiesystemen. Denk bijvoorbeeld aan de marketingcompetentie van Procter en Gamble en de organisatiecompetentie van McDonalds (in elke McDonalds zijn de procedures en protocollen hetzelfde).

Het belang van kerncompetenties zit voornamelijk in het feit dat kerncompetenties bijna niet te kopiëren zijn (in tegenstelling tot producten en diensten). Ze geven organisaties dus een strategisch voordeel op de langere termijn. De vraag die een organisatie zich moet stellen in het kader van haar positionering is 'welk voordeel heeft deze competentie voor onze stakeholders ten opzichte van de concurrentie?'. Het is vervolgens de uitdaging deze kerncompetentie relevant en levendig te vertalen in een belofte aan de klant. Een goed voorbeeld hiervan is McDonalds. De organisatiecompetentie van McDonalds, standaardisatie, heeft tot voordeel dat waar ook ter wereld we een McDonalds binnenstappen we altijd exact weten wat we krijgen. En dat is best

aangenaam als we drie weken door Azië hebben getrokken en ons bij ieder avondmaal hebben afgevraagd wat we nu werkelijk te eten kregen.

Een analyse van successen van de organisatie, visiegesprekken met concurrenten, medewerkers en anderen in de omgeving van de organisatie zijn manieren om zicht te krijgen op kerncompetenties.

Ui-model van cultuur



(figuur 4)

Culture

Sterke merken zijn geloofwaardig. Dat wil zeggen dat de positionering van sterke merken altijd verwijst naar de werkelijkheid: die dingen die de organisatie of het product werkelijk waarmaakt. Positioneren is immers geen window dressing, maar 'the truth well told'. Zo is de Rabobank geloofwaardig met haar claim 'midden in de samenleving' omdat het van origine een coöperatie is en de meeste kantoren in kleine dorpen heeft. McKinsey is geloofwaardig omdat het alleen de slimste mensen aanneemt die het hardst willen werken. Een merk kan alleen geloofwaardig zijn als de organisatie in staat is de belofte waar te maken. In dit kader speelt cultuur een belangrijke rol.

Hoewel cultuur een van de meest centrale elementen is van een organisatie, is het tegelijkertijd ook het meest ongrijpbare element. Vaak wordt cultuur gedefinieerd als de collectieve 'mindset' van mensen. Het is de manier waarop 'men de dingen hier doet'. Het handelen van organisaties (en haar individuele medewerkers) wordt dus voor een groot gedeelte bepaald door de organisatiecultuur. Bij het positioneren van dienstverleners en corporate merken is dit een belangrijk gegeven. Bij deze merken identificeren stakeholders de werknemers namelijk direct met het merk en de merkbelofte. Het merkbeeld wordt dus voor een groot gedeelte bepaald door het gedrag van de organisatie en de individuele werknemers. Bij een corporate merk als KPN spreken we de medewerkers van de helpdesk, zien we monteurs rijden en geven

we medewerkers van de Primafoon winkels (de retailketen van KPN) een hand. Bij productmerken is dit vaak niet het geval. Bijna niemand zal in aanraking komen met de mensen die Prodent maken.

Een merkeloofte die de werknemers niet waar kunnen of willen maken is ongeloofwaardig: een merkeloofte die haaks staat op de cultuur van de organisatie is dus gedoemd te mislukken. Organisatiecultuur werkt overigens niet enkel belemmerend, zij kan juist ook een groot positioneringspotentieel herbergen. Organisaties als Johnson & Johnson (integriteitscultuur), 3M (innovatie cultuur) en Achmea (cultuur van ontzorgen) zijn voorbeelden van organisaties die zich juist positioneren op hun cultuur.

Naast organisatiecultuur speelt in sommige gevallen ook de nationale cultuur van het merk een belangrijke rol. Italiaanse merken dichten we passie toe (Alfa Romeo is er zelfs op gepositioneerd), maar organisatietalent wordt echt ongeloofwaardig. Duitse merken dichten we degelijkheid toe (zoals Bosch) en kracht (zoals BMW of Porsche). De conclusie is dat organisatiecultuur én nationale cultuur de mogelijkheden voor positionering scheppen én beperken.

Cultuuranalyse

Cultuur bestaat uit een aantal lagen, vaak voorgesteld als de lagen van een ui (zie figuur 4). De kern van cultuur begint bij de aannames die mensen hebben ten aanzien van de wereld om hen heen. Geloven we in een relatie tussen hard werken en het hebben van succes of geloven we dat een dubbeltje nooit een kwartje zal worden? Cultuur bouwt zich vervolgens op via de waarden, de normen en gedragspatronen naar concrete symbolen, rituelen, rites, beloningssystemen en andere

concrete en zichtbare kenmerken. De binnenste lagen zijn sturend voor de lagen daarboven.

Veel onderzoek naar cultuur heeft betrekking op het ontdekken van de 'waarden' van mensen. Een waarde is datgene wat mensen 'nastrevenswaardig' vinden. Waarden zijn de drijfveren die mensen hebben en zijn dus sturend voor gedrag. Shalom Schwartz deed wereldwijd onderzoek naar waarden onder 60.000 mensen en ontdekte tien universele en onderscheidende waardenclusters.

Ieder mens kan meer dan één waarde cluster hebben en dus verschillende dingen nastreven. Mensen zijn ambivalent in de zaken die ze nastreven. Zo heb ik in het dagelijkse verkeer de behoefte om netjes te rijden, dat geeft me een veilig gevoel. Maar op de kartbaan wil ik scheuren, want dan wil ik winnen ook als dit wat grotere risico's met zich meebrengt. Het zijn tegengestelde gedragingen. De situatie bepaalt welke gedrag ik vertoon. Met andere woorden: gedrag van mensen is situationeel afhankelijk. Enkel kennis van de 'abstracte' waarden is daarom onvoldoende voor het ontdekken van mogelijkheden of belemmeringen voor een positionering. Stakeholders zien immers niet de waarden van de organisatie en haar werknemers, maar de concrete uitingsvormen daarvan in gedrag, symboliek en communicatie. Elke keer zal bekeken moeten worden hoe waarden zich vertalen naar de praktijk.

Onderzoek naar de cultuur van een organisatie kan op verschillende manieren. Vaak hebben medewerkers zelf al een heel sterk idee over de cultuur die heerst. Ook externe stakeholders die intensief contact

hebben met de organisatie, hebben vaak een heel helder idee over de cultuur. Visiegesprekken kunnen in beide gevallen inzicht geven. Een andere methode is waardenonderzoek met behulp van een intranet-applicatie. Door online-surveys kunnen grote groepen mensen in korte tijd bevroegd worden over de dingen die zij nastreven. Daarnaast is participerende observatie naar de gedragingen, rituelen en symbolen een goede manier om grip op de cultuur te krijgen.

10 waardenclusters van Schwartz

- Power** belang van sociale status, prestige en controle, dominantie over andere mensen en dingen
- Achievement** belang van persoonlijk succes en bewondering
- Hedonism** belang van plezier en zelf-voldoening
- Stimulation** belang van een spannend leven
- Self-direction** belang van onafhankelijkheid, creativiteit, en vrijheid
- Universalism** belang van sociale rechtvaardigheid en tolerantie
- Benevolence** belang van de welzijn en welvaart van anderen
- Conformity** belang van gehoorzaamheid
- Tradition** belang van respect voor tradities
- Security** belang van veiligheid, harmony, welvaart voor de maatschappij en zichzelf

Visie op positioneren

Ondanks het belang dat veel organisaties hechten aan een goede merkstrategie, leert onze ervaring dat er in de praktijk vaak te simplistisch wordt omgegaan met het ontwikkelen van een positionering. Positioneren gaat verder dan het vinden van een ‘gat’ in de markt, het gaat verder dan het definiëren van een aantal kernwaarden en het gaat verder dan het maken van een creatieve campagne. De positionering is het antwoord op de vragen als: ‘hoe willen wij in de markt staan?’ en ‘hoe willen wij door onze stakeholders worden gekend?’. Positioneren is een strategische activiteit die een organisatie helpt bij het bereiken van haar doelen. De positionering geeft vervolgens sturing aan een serie van activiteiten die de breinpositie moeten helpen realiseren zoals communicatiecampagnes, productontwikkeling, prijs, distributie, de externe rol van de CEO, recruitment en bijvoorbeeld sponsorbeleid.

Veranderingen in de omgeving van organisaties zijn aan de orde van de dag. Nieuwe markten ontstaan, nieuwe concurrenten komen op en soms uit onverwachte hoek, internationalisatie staat hoog op de agenda van veel nationale bedrijven, technologische- en juridische veranderingen hebben grote impact op het reilen en zeilen van organisaties, stakeholders blijven met nieuwe claims komen en ga zo maar door. Sommigen mensen menen dat ‘verandering’ tegenwoordig de enige constante is. Hoewel die uitspraak enige overdrijving kent, blijft overeind staan dat de context voor veel bedrijven turbulent is.

Het is voor iedere organisatie de uitdaging die turbulentie het hoofd te bieden en telkens naar manieren te zoeken om in te spelen op veranderingen. En dat heeft implicaties voor het merkbeleid. Een statische opvatting over merk- en reputatiebeleid is te simplistisch en achterhaald. De merkcontext is dynamisch en dus moet ook het merk dynamisch zijn. We moeten steeds in de gaten houden of er redenen zijn ons beleid aan te passen. Het zou overigens zeer onverstandig zijn de positionering zelf regelmatig en radicaal aan te passen, dat leidt gegarandeerd tot verwarring en vervaging van het merk. Bovendien kost het realiseren van de strategie tijd en die moet een organisatie zichzelf gunnen. Vaak zijn ‘kleinere’ aanpassingen in de activiteiten die de breinpositie moeten helpen realiseren al voldoende.

Positioneringsonderzoek is de eerste stap in het bouwen of onderhouden van een sterk merk. Het heeft tot doel inzicht te genereren in de veranderende merkcontext. Dat we de term ‘positioneringsonderzoek’ gebruiken, betekent niet dat dit altijd bijzonder intensief moet zijn. Het zijn lang niet altijd omvangrijke onderzoeken. Vaak is er zelfs al heel veel informatie beschikbaar binnen de organisatie, op internet of bij derden. Het gaat erom systematisch verschillende invalshoeken te analyseren en te evalueren: positioneren is geen kunst, maar een kunde!

Samenvatting & tips

Hiernaast vindt u een samenvatting van de dimensies die een rol spelen bij positioneren, het belang van de dimensie en welke kennis exact nodig is. Het is een overzicht van de inhoud van dit boekje.

Omdat positioneringsonderzoek het fundament is voor de merkstrategie, is de kwaliteit van het onderzoek belangrijk. Onze ervaring leert dat er een aantal succesfactoren zijn die de kwaliteit of de acceptatie van de conclusies van het onderzoek verhogen. Deze ervaring is hieronder samengevat in een viertal tips:

1. *Formuleer – voordat het onderzoek begint – hypothesen over de dimensies en het systeem. Hypothesen structureren het informatie zoekproces. Ze geven houvast. Bovendien wordt snel genoeg duidelijk of de hypothesen reële aannames zijn of niet.*
2. *Wees open-minded. Meer dan eens zien we dat managers en hun adviseurs hun eigen vooronderstelling graag bevestigd zien. Dit is misschien prettig voor het ego van de betrokkenen, maar kan fataal zijn voor de effectiviteit van de positionering.*
3. *Probeer dezelfde informatie via meerdere bronnen te toetsen (triangulatie heet dit in wetenschappelijke termen). Hoe meer bronnen dezelfde informatie geven, hoe groter de validiteit én betrouwbaarheid van de waarneming.*
4. *Maak gebruik van medewerkers uit de organisatie voor het ontwikkelen van kennis. Medewerkers hebben vaak heel veel kennis in huis. Bovendien is de support van medewerkers voor de implementatie van de merkstrategie noodzakelijk. Door hen deelgenoot te maken van het proces, zullen ze de strategie eerder ondersteunen.*

Dimensie	Waarom belangrijk?	Wat te onderzoeken?
Customers and other stakeholders	De behoeften van stake-holders vormen de basis voor de positionering.	Instrumentele en emotionele behoeften, in relatie tot: <ul style="list-style-type: none"> • De organisatie, • De categorie en • Het merk.
Changes in the environment	Macro- en meso veranderingen bepalen de behoeften van mensen	<ul style="list-style-type: none"> • Technologische veranderingen • Sociaal-economische veranderingen • Juridische veranderingen
Competition	Een goede positionering is onderscheidend t.o.v. de concurrentie. De breinposities van de concurrentie bepalen dus deels de positioneringsmogelijkheden.	De breinposities van de concurrentie, veroorzaakt door: <ul style="list-style-type: none"> • Het product of de dienst • De marktpositie • De historie van het merk • De nationaliteit van het merk • De sector van het merk • De distributie • De CEO • De gebruikers, • Kortom alles dat tot associaties kan leiden
Corporate strategy	Het merk staat in dienst van de business. Het is een middel om doelstellingen te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> • Visie • Missie • Doelen • Strategie
Core Competencies	Competenties zijn een belangrijke basis voor duurzame onderscheidende waardecreaties voor stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Marktcompetenties • Productiecompetenties • Technologie competenties • Organisatiecompetenties
Culture	Cultuur bepaalt het gedrag van mensen voor een aanzienlijk deel. Gedrag dient in lijn te zijn met de positionering.	<ul style="list-style-type: none"> • Waarden, normen, gedragingen, rituelen, symbolen, rites, beloningssystemen en andere concrete uitingsvormen

Literatuurlijst

Geraadpleegde literatuur

Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*. New York: Free Press.

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York, Oxford University Press.

Kapferer, J. N. (2003). *Het merk opnieuw uitgevonden*. Deventer, Kluwer BV.

Maathuis, O.J.M. (2004). *To be or not to be! Hilversum: Positioneringsgroep*. (www.positioneringsgroep.org)

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1996). *Competing for the future*. Harvard Business School.

Schwartz, S. H. (1994). *Beyond Individualism/Collectivism: New Dimensions of Values. Individualism and Collectivism: Theory Application and Methods*. U.

Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. C. Choi and G. Yoon. Newbury Park, CA, Sage.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Van der Vorst, R. R. R. (2004). *Branding a systems theoretic perspective*. Amsterdam



© Positioneringsgroep BV 2005. Alle rechten voorbehouden. Behalve korte quote-ringen met als doel het geven van kritiek of bestudering, mag niets uit deze publicatie worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Fotografie: B. Givens, I. Schlueter

Positioneringsgroep BV

Julianalaan 15, 1213 AP Hilversum

Telefoon +31 (0)35 625 10 10

www.positioneringsgroep.org

Positioneringsgroep specialiseert zich al sinds 1993 in het positioneren van merken.

Positioneren is kiezen. Kiezen voor een relevante onderscheidende plek in het brein van consument, afnemer, werknemer, aandeelhouder of andere relatie. Producten, diensten, mensen, organisaties of overheden, allemaal hebben ze een positie in het menselijke brein. Kortom, de slag om de gunst van de doelgroep vindt plaats in het brein.

