

# DE TIEN REGELS VAN POSITIONEREN



Positioneren is hot. Dit geldt niet alleen voor consumentengoederen, maar ook voor bedrijven, instellingen, overheden en zelfs personen. Op grond van hun ervaring hebben Rik

Riezebos en Jaap van der Grinten tien regels van positioneren opgesteld. Deze regels zijn een handig hulpmiddel om in een positioneringstraject aan alle betrokkenen de spelregels duidelijk te maken.

## 1. Positioneren hoort bij strategisch merkenbeleid

Positioneren heeft raakvlakken met strategisch management en tactisch merkenbeleid. Experts op het gebied van strategisch management hebben over het algemeen geen feeling met de marketing- en communicatiepraktijk. Reclame- en designbureaus beschikken meestal niet over gedegen strategische management-expertise. Positioneren is een vak apart en vraagt om bedrijfskundigen met ervaring op het gebied van zowel strategisch management als tactisch merkenbeleid.

## 2. Maak scherpe keuzes

Marketingmanagers durven bij positioneren vaak geen duidelijke keuzes te maken omdat ze bang zijn doelgroepen af te stoten; het merk wordt dan gepositioneerd als een soort allemansvriend. Diverse voorbeelden maken duidelijk dat een scherpe positionering bijdraagt aan de zichtbaarheid van het merk en het niet

vervreemdt van het publiek. Bij Cup-a-Soup heeft de scherpte er bijvoorbeeld niet toe geleid dat het alleen maar om vier uur 's middags wordt genuttigd.

## 3. Kies je doelgroepen en concurrenten

Positioneren houdt ook in dat je kiest welke doelgroepen je wel en niet wilt aanspreken. Zo koos Etos in zijn campagne met de pay-off 'op je voordeligst' voor een vrouwelijker logo, stijl en toon-zetting, ervan uitgaande dat de mannelijke doelgroep daarmee niet verloren zou gaan. Ook kun je kiezen welke merken je als concurrent wilt zien. EasyJet zal andere vliegtuigmaatschappijen niet als eerst aangewezen concurrent zien, maar hogesnelheidstreinen wel. Kim en Mauborgne beschrijven in *Blue Ocean Strategy* op voortreffelijke wijze hoe merken uit hun concurrentieveld kunnen treden en van een *red* in een *blue ocean* terecht kunnen komen.

## 4. Identiteit boven imago

Van oudsher is positioneren een *outside in*-activiteit waar men op zoek ging naar het 'gat in de markt' en het verslaan van concurrenten een doel op zich was. Veel positioneringen leidden echter niet tot het gewenste effect omdat ze niet aansloten bij de interne kracht van de organisatie. In marketingliteratuur wordt de *outside in*-gedachte nu ook wel benoemd als *the image trap*. Bij positioneren is het beter om op zoek te gaan naar de interne kracht van de organisatie en deze voor de buitenwereld relevant te maken. Identiteit is in deze werkwijze belangrijker dan imago. Levend bewijs is Jochem de Bruin, de reclameheld die de trots van Rabobank naar buiten bracht.

## 5. Bij meerdere merken positionering afstemmen

Als een organisatie meerdere merken voert, moeten deze in hun positionering op elkaar worden afgestemd zodat ze niet te veel in elkaars vaarwater zitten. Met meerdere merken is het ook makkelijker om bij positioneren de scherpte op te zoeken. Zo moet

Mona als *indulgence* merk van Campina geen lightvarianten introduceren; deze rol is voorbehouden aan de merken Vifit en Optimel. Het productconcept Boordevol past daarentegen wel bij Mona.

#### 6. Onderscheid niet ten koste van herkenbaarheid

Positioneren wordt vaak vereenzelvigd met differentiatie. Merken moeten echter ook de herkenning oproepen met iets wat consumenten al kennen. De geflopte BMW C1, een in 2001 in productie genomen 'motor' met een dak, een veiligheidskooi, ruitenwissers en een veiligheidsgordel, bleek een product dat consumenten niet konden plaatsen. In hun beleving was dit onderscheidende product geen motor, maar ook geen auto. Onderscheid mag dus nooit ten koste gaan van herkenbaarheid.

#### 7. Positioneren is een creatief proces

Een veelgehoorde vraag is: Kunnen we de positionering voor ons merk niet bepalen op grond van kwantitatief onderzoek? Bij positioneren gaat het erom een afweging te maken tussen drie belangen: de identiteit van het merk, datgene wat de doelgroep relevant vindt en datgene wat het merk onderscheidt van concurrenten. De doelgroep weet lang niet altijd waar zij door geprikkeld wordt en een claim hoeft lang niet altijd op een uniek voordeel gebaseerd te zijn (denk aan Volvo met veiligheid). Positioneren is met andere woorden een proces waar belangen tegen elkaar afgewogen moeten worden en waar een creatieve interpretatieslag onontbeerlijk is.

#### 8. Sterke merken leggen nadruk op betekenissen

'Waarden zijn generiek en leiden niet of nauwelijks tot onder-

scheidend vermogen en producteigenschappen zijn te concreet om je er als merk mee te onderscheiden.' Met deze veelgehoorde uitspraken zijn we het helemaal eens, maar toch ook weer niet. De waarheid ligt namelijk in het midden. Sterke merken leggen de nadruk op de *linking pin* tussen waarden en attributen: betekenissen. Zo geeft Volvo aan ABS de betekenis 'veiligheid', draagt dit voor BMW bij aan 'Freude am Fahren' en bij Škoda aan een 'slimme keuze'.

#### 9. Salesdoelstellingen horen niet in een positionering

Hoewel marketing moet bijdragen aan verkopen, leidt het opnemen van salesdoelstellingen in een positioneringsstatement er toe dat er geen scherpe keuzes worden gemaakt. Met als gevolg dat het merk niet zal opvallen in de *brand scape*. Ook in tijden van recessie mag niet aan deze regel worden getornd.

#### 10. Opvallendheid is één van de belangrijkste criteria

Een positionering die niet tot opvallendheid leidt, is een *waste of time* en een *waste of money*. In een consumptiemaatschappij waar we worden overstelpt met producten, aanbieders en reclame moet een merk minimaal opvallen om te kunnen overleven. Of, om in analogie met Descartes te spreken: Ik val op, dus ik besta.

*\*Rik Riezebos is algemeen directeur van Eurib (European Institute for Brand management) en consultant bij Brand Capital. Jaap van der Grinten is docent en onderzoeker op het gebied van merkenmanagement bij Hogeschool InHolland. Eind 2008 publiceerden zij het boek 'Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering' waaruit deze tien regels mede zijn afgeleid.*

