

Merk positionering



Noordhoff Uitgevers

Karel Jan Alsem & Erik Kostelijk

1^e druk

Merkpositionering

Brug tussen marketing
en communicatie

Karel Jan Alsem

Erik Kostelijk

Eerste druk, 2016

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave 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 schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-86269-5

ISBN 978-90-01-86268-8

NUR 802

Woord vooraf

Er zijn diverse opleidingen waar aandacht wordt geschonken aan (strategische) marketing en strategische communicatie. In toenemende mate wordt onderkend dat de kenmerkende strategische invalshoek, die van merkpositionering, daarbij essentieel is. Tegelijk blijkt het voor studenten lastig om dit onderwerp goed onder de knie te krijgen. Veelvoorkomende fouten zijn positioneringen die vaag en breed zijn en die dus te weinig sturing vormen voor de 4 of 5 P's. Een andere 'fout' is de nadruk op functionele eigenschappen van een merk, terwijl – mede vanwege het grote belang van onbewuste beslissingen – de emotionele kant van een merk minstens zo belangrijk is. Dit boek focust op het onderwerp positionering. Door de beperkte omvang kan het uitstekend naast andere marketing- en communicatieliteratuur worden gebruikt.

De 'why'-vraag (de visie) van dit boek is dat de auteurs van mening zijn dat in de praktijk een onvoldoende aansluiting is van marketing op communicatie en omgekeerd. Veel marketeers zijn onvoldoende in staat de gevolgen van hun beslissingen te overzien voor communicatie, en omgekeerd zijn communicatiemanagers nog te vaak te weinig strategisch georiënteerd en te veel met de dagelijkse kortetermijnactiviteiten bezig. Het onderwerp 'merkpositionering' vormt naar ons oordeel precies de brug tussen marketing en communicatie. Een goede positionering is de weerslag van de marketingstrategie (het DNA) van het merk / de organisatie en moet tevens zodanig geformuleerd zijn dat het de vertaling mogelijk maakt naar onderscheidende communicatie.

Een ander opmerkelijk verschijnsel is dat vanuit de communicatieliteratuur weinig aandacht is voor merkpositionering. Wel valt er een nadruk te zien op 'reputatiemanagement', maar vreemd genoeg wordt dat lang niet altijd in verband gebracht met merkpositionering (en marketing).

Het doel van het boek is om marketing en communicatie dichter bij elkaar te brengen, vandaar de titel: *Merkpositionering, brug tussen marketing en communicatie*.

Dit boek heeft verder de volgende bijzondere eigenschappen:

- Het bevat de meest recente wetenschappelijke inzichten over positionering en differentiatie.
- Er wordt veel aandacht geschonken aan de emotionele kant van merken alsmede aan dieperliggende 'waarden'.
- Na het lezen ervan is een student werkelijk in staat een positionering van een merk kritisch te beoordelen en ook om zelf een scherpe positionering te ontwikkelen.

Inhoud

Woord vooraf 3

Deel 1

Uitgangspunten 9

1 Belang van positionering 11

- 1.1 Een inleiding op het begrip positionering 12
 - 1.2 Belang van positionering in de praktijk 15
 - 1.3 Belang van positionering volgens de theorie 17
- Samenvatting 23

2 Kern van positionering 25

- 2.1 Het begrip positionering 26
 - 2.2 Positionering en marketing 32
 - 2.3 Het positioneringsproces 40
- Samenvatting 43

Deel 2

Het positioneringsproces 45

3 Behoeften en waarden 47

- 3.1 Een inleiding op het begrip behoefte 48
 - 3.2 Segmentatie 48
 - 3.3 Vervulling van behoeften: de middel-doelketen 51
 - 3.4 Benefits 56
 - 3.5 Klantwaarden 59
- Samenvatting 75

4 Merkimago 77

- 4.1 Een inleiding op de begrippen mindshare en heartshare 78
- 4.2 Imago: mindshare en heartshare 78
- 4.3 Mindshare: meten van merkbekendheid en merkrelevantie 84
- 4.4 Heartshare: meten van merkassociaties via kwalitatief onderzoek 85
- 4.5 Heartshare: meten van merkassociaties via kwantitatief onderzoek 88

- 4.6 Merkvoorkeur: het resultaat van mindshare en heartshare 102
- 4.7 Merkgedrag 108
- Samenvatting 111

5 Merkidentiteit 115

- 5.1 Een inleiding op het begrip merkidentiteit 116
- 5.2 Identiteit en imago 116
- 5.3 Voorwaarde 1: merkwaarden vormen een overtuiging 120
- 5.4 Voorwaarde 2: merkwaarden motiveren tot actie 123
- 5.5 Voorwaarde 3: merkwaarden dwingen tot keuze 125
- 5.6 Voorwaarde 4: merkwaarden gelden voor alle stakeholders 132
- 5.7 Voorwaarde 5: merkwaarden stellen prioriteiten 136
- 5.8 Voorwaarde 6: merkwaarden sturen de positionering 139
- Samenvatting 140

6 Positionering: mindshare en heartshare 143

- 6.1 Een inleiding op de keuze van een positioneringsstrategie 144
- 6.2 Attitudevorming en positioneringsdoelstellingen 145
- 6.3 Positionering: heartshare of mindshare? 149
- 6.4 Ontwikkelen van een positioneringsstrategie 150
- 6.5 Positionering en het beslissingsproces 158
- 6.6 Formuleren van de positionering 166
- Samenvatting 174

Deel 3

Uitwerking 177

7 Positionering en communicatie 179

- 7.1 Een inleiding op het begrip (marketing)communicatie 180
- 7.2 Bepaling communicatiedoelgroep 181
- 7.3 Bepaling communicatieboodschap 182
- 7.4 Vaststelling communicatiedoelen 183
- 7.5 Creatie en mediamiddelen 185
- 7.6 Communicatiebudget 192
- 7.7 Monitoring en evaluatie van communicatie 194
- 7.8 Bureaus en briefing 195
- Samenvatting 197

8 Positionering en merkarchitectuur 199

- 8.1 Een inleiding op het begrip merkarchitectuur 200
- 8.2 Merkniveaus 200
- 8.3 Voor- en nadelen van diverse merkkeuzes 207
- 8.4 Aanbevelingen en stappenplan 210
- Samenvatting 214

9 Positionering, merknamen en huisstijl 217

- 9.1 Een inleiding op de keuze van een merknaam 218
 - 9.2 Eisen aan een merknaam 218
 - 9.3 Soorten namen 221
 - 9.4 Het merknaamproces 223
 - 9.5 Rebranding: veranderen van de merknaam 224
 - 9.6 Definities en onderdelen van de huisstijl 227
 - 9.7 Richtlijnen voor huisstijl 229
- [Samenvatting 233](#)

10 Positionering en personeel 235

- 10.1 Positionering en het personeel in de organisatie 236
 - 10.2 Kernwaarden en werknemers 236
 - 10.3 De organisatie van marketing en communicatie 239
- [Samenvatting 243](#)

Literatuurlijst 244

Illustratieverantwoording 247

Register 248

Over de auteurs 253

FRY'S
BREAKFAST
COCOA

MAKERS TO
H.M. THE KING. H.M. THE QUEEN



BY APPOINTMENT
H.M. QUEEN ALEXANDRA.

FRY'S
PURE
BREAKFAST
COCOA

300 GRANDS PRIX. GOLD MEDALS & C.
J.S. FRY & SONS, L^D

BRISTOL & LONDON REG^D

4 1/2^{D.} PER 1/4 lb TIN 4 1/2^{D.}

DEEL 1

Uitgangspunten

- 1 **Belang van positionering** 11
- 2 **Kern van positionering** 25

We beginnen dit boek met een inleidend deel. Eerst schetsen we in hoofdstuk 1 het belang van positionering. Vervolgens gaan we dieper in op de inhoud van het begrip positionering en de relatie met andere begrippen zoals imago. We eindigen dit deel met een beschrijving van het positioneringsproces.

ZEBRITE



GRATE POLISH

1

Belang van positionering

- 1.1 Een inleiding op het begrip positionering**
- 1.2 Belang van positionering in de praktijk**
- 1.3 Belang van positionering volgens de theorie**

1.1 Een inleiding op het begrip positionering

Positionering

Dit boek gaat over positionering, en wel van een merk. Het begrip positionering is internationaal (*positioning*) vooral bekend geworden door het beroemde boek van Jack Ries en Al Trout (1986): *Positioning, the battle for your mind*. Bij positionering gaat het in feite om twee zaken (Laforet, 2010):

- 1 Eerst beslis je wat voor boodschap en beeld je met het merk wilt overbrengen op een doelgroep. Dat betreft dus de strategische keuze van een onderscheidende positie in de markt.
- 2 Vervolgens zorg je dat je die positie behaalt. Dit gebeurt door tactiek: het orkestreren van de marketingmix (de vijf P's: product, prijs, plaats, promotie en personeel).

In dit boek verstaan we de eerste van deze twee zaken onder positionering. De tweede is de uitwerking van de positionering.

Het lijkt misschien nogal triviaal om daarover een apart boek te schrijven. Want het hoort toch eigenlijk gewoon bij marketing? En bij communicatie? En daar zijn onnoemelijk veel boeken over. Klopt allemaal. Juist daar schuilt gelijk het eerste (theoretische) probleem. Het hoort bij allebei. En daardoor sneeuwt het onder in beide vakgebieden!

Een tweede probleem is de praktijk. In de praktijk van marketing en communicatie sneeuwt positionering ook vaak onder. Dat komt omdat marketeers in de praktijk vooral met allerlei tactische marketingaspecten bezig zijn en zich te weinig beraden op wat ook alweer de kern van het merk is. Met als gevaar dat er allerlei activiteiten worden bedacht en gerealiseerd die eigenlijk niet passen bij het merk. Wat leidt tot onduidelijkheid. Ook communicatiemensen zijn op hun beurt vaak meer bezig met operationele zaken, zoals het maken van commercials of folders. Of ze zijn actief op sociale media zonder zich steeds af te vragen of alles wel in de lijn ligt van wat het merk wil uitstralen. En dat alles leidt ertoe dat consumenten eigenlijk niet goed weten waar een merk nu precies voor staat. Het gevolg is dat er moeilijk een vorm van klantentrouw kan ontstaan. Ter illustratie een slecht en een goed voorbeeld (voorbeeld 1.1 en 1.2): het biermerk Brand Bier probeerde in de jaren negentig van de vorige eeuw in één klap het imago te wijzigen van een typisch landelijk, Limburgs bier naar een internationaal, dynamisch merk, geïnspireerd door New York. Zo'n stap is natuurlijk ongeloofwaardig. De fout zat hem in de verkeerde keuze van de gewenste positionering (als daar al een bewuste keuze voor gemaakt was). Het merk Red Bull zit al jarenlang consistent op 'waarden' als 'extreem' en 'energie'. Daarmee probeert het merk klanten te trekken die daar bewust of onbewust mee geassocieerd willen worden of er in elk geval een energiek gevoel aan overhouden.

VOORBEELD 1.1

De switch van Brand Bier

Brand Bier is van huis uit een bier dat in Limburg gebrouwen wordt. Het is dan ook logisch dat het merk tot de jaren negentig van de vorige eeuw Limburg als centrale thema koos in zijn campagnes. Er waren fraaie, sfeervolle commercials, waaronder een bierkar met grote vaten voortgetrokken door grote paarden. Met als slogan: 'Brand Bier, het bier waar Limburg trots op is'. In feite was hier sprake van zogenaamde 'country of origin branding': het gebruiken van de geografische afkomst als centraal positioneringskenmerk.



Maar toen werd het merk overgenomen door Heineken. En die vond de Limburggedachte te beperkt voor een gewenste internationale uitstraling. Dus kreeg het reclamebureau de opdracht Brand internationaal op de kaart te zetten. Het gevolg was een campagne die zich afspeelt op een wolkenkrabber in New York, met als slogan: 'Het leven is verukkeluk, Brand Bier'. Een groter contrast met de Limburgcampagne is bijna niet denkbaar. Gevolg: het merk verloor in een klap zijn geloofwaardigheid en bestaande klanten. En voor het personeel van de brouwerij was het ook niet leuk. Heineken zelf kwam hier ook achter en met langzame stapjes ging het de jaren daarna weer naar Limburg terug. Tussendoor kwam er nog een commercial waarin letterlijk werd gezegd dat 'wie aan Brand Bier komt, onherroepelijk de weg wordt gewezen' (!). Uiteindelijk werd een campagne gelanceerd waarin zelfs bierkar met paarden weer terugkwam, maar met een wat moderner sausje waarin 'de brouwers van Brand naar jou toekomen'.



VOORBEELD 1.2

De consistente branding van Red Bull



Red Bull staat voor 'extreme sporten'. Want het staat voor 'energie'. En niet zomaar dus. Op alle mogelijke manieren laat Red Bull zien dat 'extreme uitdagingen' zo goed bij het merk passen. Red Bull werkt met partners die bij deze positionering passen, zoals Formule 1-races en atleten. Er worden ook gezamenlijke projecten georganiseerd zoals spectaculaire vliegshows en de hoogste vrije val vanuit de ruimte naar de aarde van een individu. Mede hierdoor krijgt Red Bull veel media-aandacht. En voor studenten wordt er gesampled in de tentamentijd. Wakker!



1.2 Belang van positionering in de praktijk

Er zijn verschillende redenen/trends in de praktijk die het van groot belang maken dat een merk een heldere positionering heeft. Die redenen zijn:

- 1 toenemende concurrentie
- 2 doorzichtiger markten en machtiger klant
- 3 toenemende macht tussenschakels
- 4 veel lage betrokkenheid
- 5 al dan niet bestaan van paradox van de keus
- 6 groot belang onderbewustzijn

Ad 1 Toenemende concurrentie

Een al decennialange trend is de toename van de concurrentie op markten. Concurrenten weten steeds meer van elkaar en het is daardoor steeds lastiger een voordeel op de concurrentie te verkrijgen, laat staan te behouden. Hiermee samenhangend valt ook te zien dat de 'time to market' bij innovaties afneemt: als een organisatie een productinnovatie heeft, moet zij niet te lang te wachten met de daadwerkelijke introductie, want voor je het weet is de concurrentie er sneller mee op de markt en ben je het 'first mover advantage' kwijt. En als je wel de eerste bent, zal de concurrentie niet lang achterblijven met eenzelfde, of zelfs betere introductie, waardoor je voordeel alweer enigszins wegvalt. De levenscyclus van nieuwe technologieën wordt daardoor steeds korter. Dit valt bijvoorbeeld te zien op de markt van mobiele telefoons waar nieuwe, betere, snellere types zich snel laten opvolgen en een mobieltje na een jaar alweer minder up-to-date is.

Concurrentie

Ad 2 Doorzichtiger markten en machtiger klant

Het internet is de belangrijkste oorzaak van een enorme beschikbaarheid van informatie over merken en markten. Op internet kun je eigenlijk alles vinden over merken. Zowel wat de merken zelf communiceren als de ervaringen van klanten, tests van onafhankelijke organisaties en vergelijkende sites. Als er ooit maar een klacht geweest is, is die vaak nog terug te vinden op internet. En met de groei van sociale media is de macht van de klant in feite enorm toegenomen. Immers, een tweet is al genoeg om een enorme hoeveelheid mensen te bereiken. En als die tweet ook nog door een journalist wordt opgepakt, ontstaat er een nog sterkere vloedgolf aan publiciteit. Overigens leidt de groei van gebruik van sociale media en internet nog tot een andere trend: het beschikbaar komen van enorme hoeveelheden (extra) gegevens. Dit wordt 'big data' genoemd. Voor marketeers in de praktijk en in de wetenschap een mooie en uitdagende klus om relevante informatie uit te halen.

Internet

Sociale media

Big data

Ad 3 Toenemende macht tussenschakels

Er zijn diverse belangrijke trends in de distributiekanaalen van producten en diensten. We noemen de volgende trends:

- Toenemende macht van retailers. Deze trend treedt al decennia op en betreft met name de foodbranche. Voor Nederland hebben we het dan over de groei van de macht van slechts enkele retailers: Albert Heijn en de Jumbo hebben gezamenlijk circa 55% (2015) van de foodmarkt 'in handen'.
- Groei van onlineverkoop. Deze trend is recenter en betreft met name de groei via andere tussenschakels dan de 'ouderwetse offlinekanalen', namelijk kanalen zoals Bol.com, reisaanbieders en Booking.com. Deze nieuwe tussenschakels weten soms een enorme macht naar zich toe te

Distributiekanaalen

Macht van retailers

Groei van onlineverkoop

trekken. Zo is Booking.com al zo groot dat hotels een grote marge aan Booking.com moeten betalen om op de site te worden opgenomen. En nog nieuwer zijn de tussenschakels tussen burgers en mogelijke klanten zoals Uber en AirBNB. Hierbij zijn helemaal geen commerciële bedrijven meer nodig.

Deze trends maken het belangrijk dat je als aanbieder/merk een goed imago hebt bij zowel de tussenschakels zelf als bij de consumenten. Dit heeft in feite te maken met wat in marketing wel eens 'push versus pull' wordt genoemd. 'Push' betekent dat je als aanbieder probeert via de tussenschakels ('door de keten heen') zo goed mogelijk het product promoot. 'Pull' betekent dat je merk vooral de finale vraag, dus de behoefte van eindconsumenten, stimuleert zodat tussenschakels 'vanzelf' voldoende aandacht aan je merk gaan schenken vanwege voldoende vraag. Tegenwoordig kun je eigenlijk niet echt kiezen voor push of pull maar zijn ze allebei van belang.

Push
Pull

Ad 4 Veel lage betrokkenheid

Door de vorige twee ontwikkelingen zou het zo kunnen zijn dat consumenten kritischer worden bij aankoopbeslissingen. Een gemiddelde consument kan immers op relatief eenvoudige wijze alternatieven vergelijken en daarvoor de naar zijn idee beste keus voor een merk maken.

Toch is dit waarschijnlijk niet het geval. Juist doordat er zoveel concurrentie is, en de ontwikkeling van nieuwe producten snel gaat, ontstaat bij veel consumenten de indruk dat 'alle merken wel goed zullen zijn' waardoor het dan juist weer niet zoveel uitmaakt wat je koopt en er lage betrokkenheid ontstaat. Stel dat een consument voor het schap in een supermarkt staat en daar een pak wasmiddel moet kiezen, dan kan een schap vol met verschillende merken, formaten, soorten en varianten leiden tot een 'willekeurige' keus bepaald door bijvoorbeeld de kleur van de verpakking of door een eventuele promotie.

Lage
betrokkenheid

Ad 5 Al dan niet bestaan van paradox van de keus

Er wordt wel eens gesteld dat de veelheid aan keuzes bij sommige consumenten een vorm van 'keuzemoehheid' teweegbrengt. Dit wordt ook wel de 'paradox van de keus' genoemd: je zou verwachten dat een grotere keus voor consumenten positief is, want dan valt er echt iets te kiezen. Maar het zou ook tot een grotere onzekerheid kunnen leiden omdat je er nooit zeker van bent dat je ook daadwerkelijk het beste merk gekozen hebt. Dit leidt tot cognitieve dissonantie: het gevoel dat je na je keus minder tevreden bent. Het beslissingsproces wordt dus complexer terwijl het belang van de keus juist minder groot wordt: vrijwel alle producten die te koop zijn, zijn in principe goed genoeg om aan de behoeften te voldoen.

Er is een groot aantal studies gedaan naar dit verschijnsel. Scheibehenne et al. (2010) laten in een meta-analyse zien dat zij gemiddeld genomen geen effect in de studies vinden van het aantal merken op de keuzemotivatie of de tevredenheid achteraf. Dit betekent niet dat de paradox van de keus zich nooit voordoet, wellicht in sommige omstandigheden wel, maar op dit punt is meer onderzoek nodig.

Ad 6 Groot belang onderbewustzijn

Een trend die zich niet zozeer in consumentengedrag voordoet maar vooral in het vakgebied psychologie (en marketing), is de 'ontdekking' van het belang van het onbewuste. Uit vele psychologische experimenten blijkt name-

lijk dat veel beslissingen van mensen op onbewuste wijze worden genomen (Dijksterhuis, 2006). En wat zelfs blijkt is dat onbewuste beslissingen vaak tot grotere tevredenheid leiden dan beslissingen waar heel lang over is nagedacht. Een voorbeeld van dit laatste is een experiment waarbij proefpersonen een schilderij moesten uitzoeken voor thuis aan de muur. De ene groep moest binnen een dag beslissen, de andere groep kreeg er een paar weken de tijd voor. Een jaar later werd gemeten hoe tevreden iedereen nog was over de keus. De 'snelle' groep bleek tevredener dan de groep die er lang over had nagedacht. Iemands onbewuste zou dus beter in staat zijn goede beslissingen te nemen dan iemands ratio. Deze bevinding staat haaks op de in de economie vaak gebruikte gedachte van de 'homo economicus': dat mensen rationele, 'economische' afwegingen maken voor het doen van keuzes.

Dit punt is voor positionering van belang omdat het betekent dat alles moet kloppen vanaf de eerste indruk. Alle details vanaf het eerste tot en met het laatste contact met het merk dragen bij aan het imago.

Al deze ontwikkelingen vergroten de noodzaak voor merken om zich op een of andere wijze te onderscheiden van andere merken. En als we het over 'onderscheiden' hebben, hebben we het dus over positionering.

1.3 Belang van positionering volgens de theorie

Vanzelfsprekend wordt er ook in de marketing- en communicatiewetenschap aandacht geschonken aan merken. Op deze plaats in dit boek willen we stilstaan bij de volgende onderwerpen rondom merken:

- de vraag wanneer een merk sterk is
- merkassociaties
- merkbekendheid en de studies van Sharp
- het belang van reputatie in communicatie

We eindigen dit hoofdstuk met een conclusie over het belang van positionering.

1.3.1 Wanneer is een merk sterk?

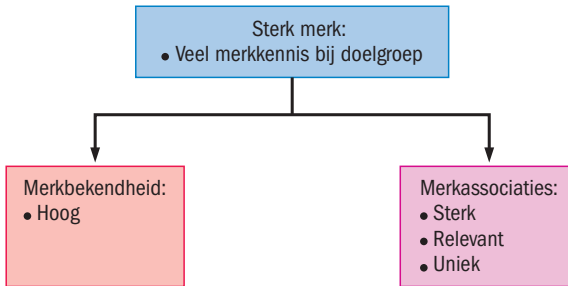
In *marketing science* kan David Aaker als de eerste grote merkexpert worden beschouwd. Aaker schreef twee interessante boeken over het bouwen van merken (Aaker, 1991, 1995) en deed zelf experimentele studies naar de effecten van merkextensies. In zijn klassieke paper in *Journal of Marketing* samen (met Kevin Lane Keller, 1990) over dit laatste onderwerp werd de conclusie getrokken dat merken moeten uitkijken met het introduceren van uitbreidingen van hun merk die niet fitten met het moedermerk. Daarna zijn er nog tientallen vervolgstudies van andere auteurs geweest die verfijningen en uitbreidingen aanbrachten in het onderzoek naar extensies.

Dezelfde Keller heeft zich eveneens gespecialiseerd in merken en bracht in 1995 de eerste druk uit van *Strategic Brand Management*. In dit boek weet Keller wetenschappelijke inzichten over merken te combineren met praktische aanbevelingen en modellen. Op deze plaats schetsen we het centrale uitgangspunt dat Keller hanteert in relatie tot het bouwen van een sterk merk. Hij stelt namelijk dat 'een merk sterk is als consumenten door de ken-

nis die zij hebben over het merk positiever op acties van het merk zullen reageren dan als zij minder kennis over het merk zouden hebben.' Dat kennisaspect heeft twee componenten volgens Keller (figuur 1.1):

- 1 *Merkbekendheid*: consumenten hebben van het merk gehoord; ze weten dat in een bepaalde productcategorie het merk een van de aanbieders is.
- 2 *Merkassociaties*: consumenten hebben niet alleen gehoord van het merk maar weten er ook iets van. Zij hebben sterke, relevante en unieke associaties bij het merk.

FIGUUR 1.1 Sterke merkwaarde volgens Keller (2012)



Keller kiest dus in feite voor een zogenoemde 'cognitieve' benadering, namelijk kennis leidt tot voorkeur: 'Bekend maakt bemind.' Kennis betreft hier dan dus zowel merkbekendheid als kennis over waar het merk voor staat (associaties).

De relatie met dit boek over positionering zit vooral in de tweede kennisdimensie: het realiseren van associaties bij consumenten. Op die associaties gaan we nu verder in.

1.3.2 Merkassociaties

Imago

In relatie met merken wordt vaak het woord 'imago' gebruikt. Het imago van een merk is het geheel aan associaties dat de consument met het merk heeft. Deze associaties vormen de toegevoegde waarde van het merk: consumenten zien of horen een bepaalde merknaam, en dit roept bepaalde beelden of herinneringen bij de consument op. Merkpositionering heeft tot doel het merk te voorzien van sterke, gunstige en unieke associaties. Maar de marketeer heeft niet het alleenrecht op het realiseren van merkassociaties. Het merkbeeld wordt beïnvloed iedere keer dat de consument over het merk hoort, het merk gebruikt, of op een andere manier met het merk in aanraking komt. Dit kan positief zijn, bij plezierige ervaringen, maar het kan ook negatief zijn.

Merk-
positionering

Merken moeten alert zijn op het voorkomen van negatieve ervaringen of negatieve berichtgeving. In dit verband wordt wel eens gezegd: 'Reputatie komt te voet maar gaat te paard.' Dit spreekwoord klopt overigens maar ten dele. Het klopt wel dat een goed imago opbouwen tijd kost. Maar het is niet altijd zo dat als er een negatieve ervaring is, het merk plotseling uit de gratie is. Onderzoek wijst namelijk uit dat sterke merken beter bestand zijn tegen een stootje. Het hangt er ook van af hoe merken met fouten omgaan. Belangrijk is om vertrouwen te winnen. Zie voorbeeld 1.3.

VOORBEELD 1.3

Volkswagen

Tot het najaar 2015 stond Volkswagen bekend als een betrouwbaar, degelijk merk. Dit veranderde plotseling toen bekend werd dat Volkswagen al enkele jaren zogeheten 'sjoemelsoftware' had ingebouwd in haar auto's waarmee kon worden gedetecteerd of een auto werd getest waarna de instellingen op 'zuinig en milieubewust' werden gezet. Zodra de auto normaal werd gebruikt, werden de normale instellingen gebruikt waarna de auto veel milieuvriendelijker werd. Door deze 'dieselgate' werd de reputatie van het merk sterk aangetast. Die ging dus inderdaad te paard. Dit kwam mede omdat de bestuurder van Volkswagen niet snel en open reageerde. Pas na enkele dagen kwam er een reactie en stapte de man op. Weer een tijd later (oktober 2015) bood Volkswagen in paginagrote advertenties haar excuus aan en beloofde ze alles te gaan doen om het vertrouwen terug te winnen.

Overigens lagen de verkopen van Volkswagen begin 2016 alweer op een relatief hoog peil, een indicatie dat de schade aan dit sterke merk beperkt lijkt.



SCHAAMROOD

Allesbehalve trots op onze nieuwste kleur.

Het zal u niet ontgaan zijn. Bij Volkswagen hebben we een flinke fout gemaakt: we hebben uw vertrouwen geschonden. Iets waar we ons diep voor schamen. Daar koopt u niet veel voor, dat beseffen we. Onze woorden zullen dan ook niet

zonder daden zijn. We beloven dat we dit probleem oplossen voor elke klant die erdoor geraakt wordt. En gaan er alles aan doen om uw vertrouwen terug te winnen. U heeft ongetwijfeld vragen. Die beantwoorden we graag op info.volkswagen.com/nl



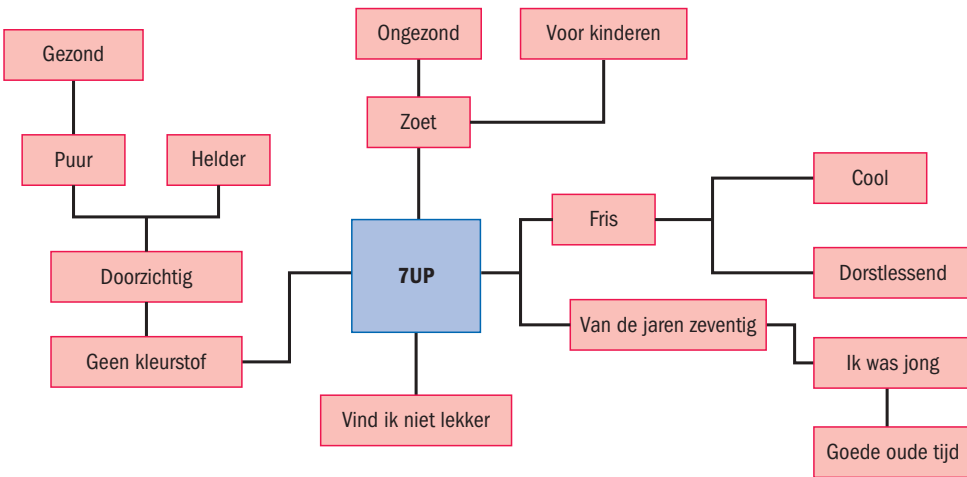
Brand equity

Positieve associaties geven meerwaarde aan het merk. Deze meerwaarde, die door Keller (2012) is gedefinieerd als *brand equity*, treedt op als de consument bekend is met het merk en als het merk positieve associaties bij de consument oproept, die ook nog eens uitsluitend passen bij dit merk en niet bij concurrerende merken. Positieve associaties leiden ertoe dat de consument het merk gaat waarderen, een voorkeur voor het merk gaat ontwikkelen of het merk besluit te kopen of te blijven kopen. Zo is coca-cola in essentie een donkergekleurde frisdrank met veel toegevoegde suiker. Echter, dankzij marketingactiviteiten vertegenwoordigt dit merk nu *happiness*, en deze – bewuste of onbewuste – associatie stimuleert mensen om coca-cola te kopen.

Associatief-netwerkmodel

Merkbekendheid en merkassociaties kunnen worden beschreven als een associatief netwerk (Keller, 2012). Het associatief-netwerkmodel (Anderson, 1983) is een psychologisch model dat een beschrijving geeft over hoe informatie in ons geheugen wordt opgeslagen. In dit model wordt het geheugen gezien als een netwerk van associaties. Dit netwerk bestaat uit een aantal knooppunten en de verbindingen tussen deze knooppunten. Ieder knooppunt vertegenwoordigt een bepaalde informatie. Door middel van verbindingen, die kunnen variëren in sterkte, wordt deze informatie in ons geheugen aan andere informatie gekoppeld. Figuur 1.2 geeft een voorbeeld van een associatief netwerk dat een bepaalde consument kan hebben over het merk 7UP.

FIGUUR 1.2 Een voorbeeld van een associatief netwerk



Als deze consument denkt aan 7UP, dan denkt hij automatisch aan de frisdrank. Het 'knooppunt' 7UP bevat informatie. Het zien van een fles 7UP, of de gedachte aan deze frisdrank, activeert dit knooppunt en maakt verbindingen naar andere knooppunten in het geheugen actief. Deze verbindingen verbeelden de associaties bij – in dit geval – het merk 7UP. Deze associaties kunnen bestaan uit kenmerken van het merk (7UP heeft geen kleurstof), of aspecten die onafhankelijk zijn van de fysieke eigenschappen van het merk, zoals benefits (verfrissend), vroegere ervaringen (ik vind het niet lekker), of waarden die met het merk in verband worden gebracht (puur).

Associaties



In het associatieve netwerk in het voorbeeld van figuur 1.2 zijn ook tegenstrijdige associaties zichtbaar. Afhankelijk van de sterkte van de verbindingen met zoet of geen kleurstof wordt het merk gezien als overwegend gezond of juist overwegend ongezond. Het is heel goed mogelijk dat verschillende personen verschillende associaties hebben met hetzelfde merk. Associatieve netwerken zijn immers individueel bepaald. Als verschillende consumenten zou worden gevraagd naar hun associaties met 7Up, dan zou dit tot verschillende associatieve netwerken leiden.

Zoals hiervoor al gezegd, positionering is gericht op het vestigen, veranderen of versterken van een merkbeeld. Positioneringsactiviteiten hebben dus als doel om het netwerk aan merkassociaties te veranderen door associaties te versterken of juist minder belangrijk te maken, of door bepaalde associaties toe te voegen.

Positionerings-
activiteiten

1.3.3 Studies Sharp en het belang van positionering

In een zeer lezenswaardig boek (*How brands grow?*) vat Sharp (2010) diverse studies samen die aan de London Business School zijn gedaan naar merkkeuzes, op basis van veel databestanden met werkelijke aankoopgegevens. De belangrijkste conclusie uit al deze studies is het grote belang van merkbekendheid. Sharp laat zien dat consumenten een grote voorkeur hebben voor bekende merken. Tevens blijkt dat informatie over bijvoorbeeld kwaliteit veel minder een rol speelt. Zo laat Sharp zien dat merken die in de perceptie van consumenten op elkaar lijken, veel minder direct met elkaar concurreren dan je op grond van die percepties zou verwachten. De omvang van een merk speelt een overheersende rol in de voorkeurspositie die een merk heeft in de hoofden van consumenten. Eigenlijk lijkt Sharp het belang van positionering enigszins ter discussie te stellen. In termen van Keller toont Sharp in feite aan dat vooral de merkbekendheidsdimensie van belang is voor consumenten en niet de associatiedimensie!

Merkbekendheid

Opvallend genoeg heeft de studie van Sharp niet veel aandacht gekregen in marketing science. Dat is jammer want het is een van de weinige studies die een fundamenteel marketinguitgangspunt onderzoekt en ter discussie durft te stellen. Een verklaring voor de bevindingen van Sharp et al. zit in de lage betrokkenheid die consumenten over het algemeen hebben bij de aankoop van producten. We noemden dat in paragraaf 1.2 onder ad 4 al: het kopen van merken heeft vaak geen grote interesse bij mensen. En dan is het best logisch dat ze zich in hun keuzes van een merk vooral laten leiden door merkbekendheid. Met vermoedelijk als gedachte: dat merk ken ik in elk geval en als het zo bekend is, is het vast ook wel goed. Een goed voorbeeld van zo'n merk is Heineken (voorbeeld 1.4).

Lage
betrokkenheid

VOORBEELD 1.4

De merkbekendheid van Heineken

Heineken zal wereldwijd als biermerk vermoedelijk een enorme bekendheid hebben, in veel landen wel bijna 100%. De vraag is echter hoe het bij dit merk gesteld is met de 'unieke associaties'. Het punt is namelijk dat Heineken in de afgelopen decennia nogal uiteenlopende reclamecampagnes heeft gehad. En sommige campagnes waren ook nogal generiek, met bijvoorbeeld een slogan als 'Biertje? Heineken!' De vraag is dus hoe consistent en uniek

Heineken is in haar merkcommunicatie. Toch is Heineken wereldwijd marktleider in bier. Een reden hiervoor kan zijn dat het 'gewoon het lekkerste bier is'. Zeker in de categorie bier is echter aangetoond dat emotie veel bepalender is voor merkkeuzes dan de werkelijke producteigenschappen. Een simpele blinde test ('do this at home!') zal dit kunnen aantonen: met merknaam rollen er totaal andere voorkeuren uit dan zonder merknaam. De verklaring is vermoedelijk dat Heineken zowel een heel hoge bekendheid heeft als ook een 'goed gevoel' oproept wat het resultaat is van alle zichtbare gedragingen van het merk. Dat goede gevoel sluit kennelijk aan bij de onbewuste keuzes die consumenten maken bij het kiezen van merken.

De bevindingen van Sharp liggen overigens deels in het verlengde van een groot aantal andere wetenschappelijke studies naar de effecten van marketing op de verkoop van producten. In 2015 verscheen een tweede editie van Hanssens (2015) *Empirical Generalizations in Marketing*, waarin hij vele honderden studies over effecten van marketing samenvat. Een opmerkelijke conclusie is onder andere dat van de drie marktinstrumenten prijs, distributie en reclame de sterkste effecten zijn te verwachten van een brede distributiespreiding. Ook prijsverlagingen zijn van sterke invloed op de verkopen, maar vaak is dat tijdelijk. Reclame heeft weinig invloed. Het sterke effect van distributie valt te verklaren uit het feit dat als een merk op veel plaatsen verkrijgbaar is, het ook veel wordt verkocht. Fysieke beschikbaarheid is blijkbaar van sterke invloed op aankoopgedrag: als iets voorhanden is, koop je het sneller. Het geringe effect van reclame is niet eenduidig te koppelen aan de resultaten van Sharp. Want een grotere merkbekendheid moet ook worden bereikt door een sterke communicatie, dus door veel uitgaven aan bijvoorbeeld reclame. In een ander boek (Romaniuk en Sharp, 2015) gaan de auteurs dieper in op het bereiken van 'physical and mental availability'.

1.3.4 Positionering in de communicatiewetenschap

We volstaan op deze plaats met een korte opmerking over positionering in communicatieliteratuur. In de communicatiewetenschap komt het woord 'positionering' minder vaak voor dan in marketing. Een begrip dat hiermee sterk samenhangt, is reputatie. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in. Op deze plaats kan echter wel al worden opgemerkt dat er veel literatuur is over bijvoorbeeld reputatie (Van Riel, 2015). Het belang van een goede reputatie voor een organisatie staat nergens ter discussie. Cornelissen et al. (2006) spreken in dit verband ook over 'strategische communicatie' als zijnde alle doelgerichte communicatie die bijdraagt aan het vervullen van de missie van een organisatie. Daarbij gaat het ook om zaken als identiteit en positionering, al wordt deze laatste term, alsmede de link met marketing, maar beperkt gelegd.

1.3.5 Belang van positionering – conclusie

Aan het eind van dit hoofdstuk concluderen we dat het bewust kiezen van een strategische positie voor een organisatie van groot belang is. Als we het model van Keller volgen, zien we dat het gaat om het creëren van zichtbaarheid en associaties. Onderscheid en herkenbaarheid hoeven niet per se in inhoudelijke associaties te liggen, maar kunnen ook liggen in uitvoeringsaspecten, zoals het uiterlijk van een merk en/of – meer in gevoelsmatige aspecten – als sympathie en humor. We zeiden al eerder dat het belang van

onbewuste processen, de gevoelsmatige indrukken die mensen met een merk hebben, heel belangrijk zijn. Dat geldt in menselijke relaties in feite ook: niet voor niks wordt wel eens gezegd dat een werkgever al bij binnenkomst van een sollicitant weet of die wel of niet geschikt is.

We eindigen deze paragraaf met een casus over het belang van positionering in de fitnessbranche (casus 1.1).

CASUS 1.1

De noodzaak van goede positionering

Het is zweten voor sportscholen

Fitness is de populairste sport van Nederland: ruim 3 miljoen Nederlanders doen eraan, van wie twee derde bij een fitnesscentrum. Een lucratieve business dus, zou je zeggen. Maar dat hebben al vele aanbieders ontdekt en de markt raakt nu verzadigd. Het wordt volgens een onderzoek van de Rabobank een 'verdringingsmarkt'. Vooral de kleinere, zelfstandige fitnesscentra krijgen het steeds moeilijker. De grotere ketens doen het met een professioneler management en schaalvoordelen bij inkoop en reclame gemiddeld beter. Zo zegt marktleider Basic-Fit nog dit jaar het 150ste filiaal te willen openen.

Dat Basic-Fit het goed doet, heeft ook met de positionering te maken. Dit budgetfitnesscentrum biedt precies wat het zegt: de basis (cardio en krachtfitness) voor een lage prijs (€15,95 per maand). Een luxefitnesscentrum biedt veel meer: ruimere kleedruimtes, spinninglessen, uitgebreide groepslessen en – afhankelijk van het soort centrum – ook een zwembad, squashbanen, zonnebanken enzovoort. Een voorbeeld is Health City waar het goedkoopste abonnement €50 kost. Vaak bieden de luxecentra ook voedingsadvies en fysiotherapie aan.

'Het middensegment staat onder druk', aldus onderzoeker Rol van de Rabobank, 'de fitnesscentra die zich tussen budget en luxe bevinden, hebben een probleem. Directeur Pijpers van adviesbureau Kentrium: 'Je moet je onderscheiden. Als je geen keuze maakt, word je ook niet gekozen.' Interessant is dat de bedrijven achter de twee grootste budgetketens, Basic-Fit en Fit For Free, ook eigenaar zijn van een luxeketen: respectievelijk Healthcity en Sportcity. Een slimme portfoliostrategie dus.

Bron: NRC Next, 3 juli 2014

Samenvatting

Positionering is het kiezen van een onderscheidende positie met het merk. Dit wordt steeds belangrijker. Dat komt onder andere omdat keuzeprocessen van klanten grotendeels onbewust gebeuren en ook nog vaak met een lage betrokkenheid. Daardoor moet alles aan een merk in zijn totale samenhang kloppen. Door de groei van onlinetussenschakels hebben veel merken minder grip op de finale klant. Ook dat vereist sterke branding. Een merk is sterk als de bekendheid hoog is en er sterke, onderscheidende en relevante associaties zijn. Zaak is dus om als merk goed en duidelijk zichtbaar te zijn.