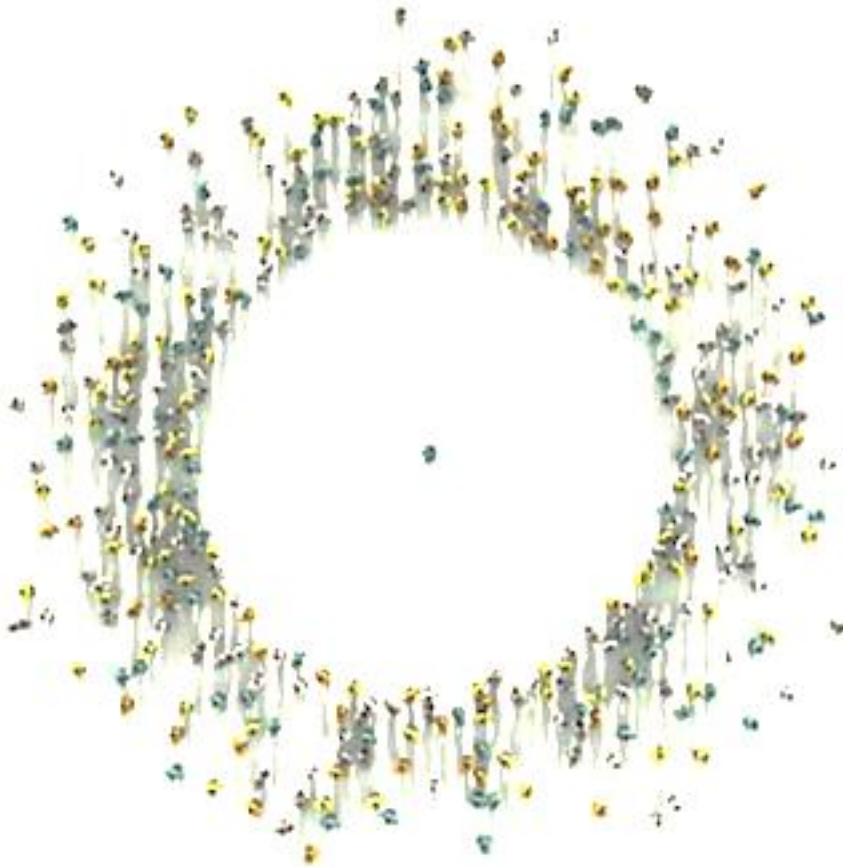


DE KRACHT VAN EEN STERKE POSITIONERING



Wat ik in een leven lang adviseren en lesgeven met enthousiasme heb overgebracht aan anderen.

En wat ik van hen, van collega's en van wetenschappers heb geleerd.

Vierde actuele editie.

Jan Lantink
Voorjaar 2024

Mijn zoektocht

Mijn zoektocht naar de essentie en de veelzijdigheid van het vak positioneren wordt in dit boek beschreven in teksten, modellen en veel voorbeelden.¹

Het zijn korte verhalen met een onderlinge, vakmatige samenhang.

*Anekdotische Intermezzo's beschrijven de meer persoonlijke belevingen met het vak. Daarin klinkt veel FHV, BBDO en Giep door. Het was mijn leerschool.*²

Persoonlijk zijn ook bepaalde opvattingen over sociaal-economische situaties. Zoals de macht van big tech. Marktdenken. En supermarktketens.



¹ Bronnen zijn mijn eigen digitale en papieren archief en het internet. De keuze van auteurs en literatuur is subjectief. Het was grasduinen in de boekenkast. Ik heb vooral gekozen voor auteurs, die iconen zijn in het domein van positionering. En van wie theorie en modellen goed werken om kennis en ervaring over te dragen.

Het was ook grasduinen in eigen persoonlijke ervaringen, die ik heb ik ingevoegd als Anekdotisch Intermezzo. Soms komen afbeeldingen uit materiaal dat ik gebruik bij mijn bijdrage aan leergangen van Academisch Onderwijs Groningen. Bronnen anders dan mijn archief worden gewoonlijk in de tekst genoemd. Waar begrippen gebruikelijk zijn in de Engelse taal zijn ze niet vertaald, en verwerkt in de Nederlandse tekst. Er is wel een referentielijst met belangrijke vakliteratuur.

Voor de titel dank ik Emelie.

² Tekst in Arial 14. Citaten en anekdotische intermezzo's in Calibri 13.

Anekdotisch Intermezzo

In mijn tijd na BBDO als medeoprichter/partner van de Positioneringsgroep, het eerste gespecialiseerde adviesbureau in Nederland, noemde ik het de kunst van het positioneren.

Ook later heb ik dat motto vaak gebruikt als titel voor workshops en mijn bijdrage aan leergangen.

Want een kunst is het. Jongleren met vele variabelen, die voortkomen uit analyses, maar ook uit inlevingsvermogen en het aanvoelen van de juiste timing.

Wie zag aankomen dat joggen, bewegen in het algemeen ook voor de pandemie een lifestyle zou worden?

Welke marketeer voorzag zoveel jaren geleden, dat als ontwikkelingen samenvielen: de trend naar gezond leven, met Jane Fonda als influencer avant la lettre, de lichte en veerkrachtige materialen van Nike en de draagbare iPod van Apple? Wie voorzag de snelle opkomst, wereldwijde verspreiding en grote (soms zeer schadelijke) invloed van sociale media?

Dit boek is de weerslag van de wijze waarop ik het vak beleef en het deel met teams bij opdrachtgevers, met groepen deelnemers van leergangen en workshops. En gedurende een aantal jaren met doctoraal studenten aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Samen met Karel Jan Alsem. Universitair docent, auteur en vogelaar.

De veelzijdigheid van positionering wordt in deze uitgave samengebracht in drie delen, na een kort uitstapje naar reclame als vak en een prelude over de essentie van positionering.

I Strategische positionering

- onderdeel van strategische beleidsvorming in een organisatie
- onderbouwing van breinpositionering

II Visie/missie/visie. Verhaal begint met wortels (*back to the roots*)

III Breinpositionering. Onderdeel van marketing-, merken- en communicatiebeleid.

Breinpositionering³ heeft direct te maken met mijn liefde voor reclame. Tot wasdom gekomen in mijn 20 jaren bij BBDO. Waar ik mee aan de basis mocht staan van campagnes, die mensen raken.

³ Giep Franzen heeft er onder andere over geschreven in de 'Mentale wereld van merken.'



Campagnes en veel meer van ons reclame-erfgoed wordt bewaard in het ReclameArsenaal. Waar u naar hartenlust digitaal kunt grasduinen.
www.reclamearsenaal.nl.

De geschiedenis van de moderne massareclame begint in Nederland omstreeks 1850.⁴ Echt van grond komt ze pas als in 1869 het dagbladzegel - een belasting op dag- en weekbladen - wordt afgeschaft.

In het straatbeeld komen steeds meer affiches en gevelreclames voor producten als Sunlight-zeep, Van Houten chocolade, Singer naaimachines, Philips lampen, Verkade-beschuit en Delftsche slaolie. De meeste van deze merken bestaan nog steeds en hebben een reclamegeschiedenis van meer dan honderd jaar. Hun namen komen in veelvoud voor in deze collectie, naast die van een kleine 1000 andere merknamen.

⁴ in zijn boek 'Dutch Ad Men' heeft ook oud-collega Fred Kolsteeg het reclame-erfgoed 1864 – 2000 gevangen.

Een aantal van deze merken is beschreven in mijn boek 'Merken als Noabers' (2023).

Het verzamelen en beheren van het erfgoed Nederlandse reclame is van recente datum. Veel is helaas al verloren gegaan.

Op Het Geheugen (geheugen.delpher.nl) staan nu beschrijvingen en afbeeldingen van ruim 25.000 reclames. Samen vormen ze een breed panorama van anderhalve eeuw Nederlandse reclame met onder meer de eerste kleurenadvertentie uit 1915, de eerste tv-commercial uit 1967, reclameliedjes uit de jaren '50 en '60, verpakkingen waaronder een aardewerken jampot voor De Betuwe uit 1888.

Naast duizenden affiches zijn er honderden folders, brochures, showcards, boekjes, prijslijsten, emailen borden, bioscoopdia's, verpakkingen en bordspelen. Op de website van het ReclameArsenaal zijn ook zo'n 22.000 Nederlandse tv-commercials te bekijken

In dit boek is niet gestreefd naar compleetheid. Dat kan ook niet. Daarvoor is er andere literatuur.

Ik heb geselecteerd op *basisprincipes van positionering, op relevantie en op mijn ervaring met praktische bruikbaarheid.*

Er is wel gestreefd naar relevante actualiteit. Niet eenvoudig omdat nieuws razendsnel komt en gaat.

Met dank aan NRC



Prelude

Het centrale thema uit de 5^e symfonie van Beethoven toont de kern én de uitdagingen tot parafraseren en variëren, die de kunst van het positioneren kenmerken. *De kernwaarde van een positionering en de variatie in vormen van reclame en communicatie.*



De muzikale metafoor van positioneren, die besloten ligt in de 5^e van Beethoven heb ik geleerd van Maestro Jules met zijn unieke uitleg van klassieke muziek.



Maestro Jules aka Jules van Hessen (julesvanhessen.com) ontmoette ik een aantal jaren geleden op zijn woonboot samen met het toenmalige bestuur van het Nederlandse Theaterorkest.

De opdracht: *samen werken aan een actuele positionering van Jules en zijn orkest.*

De sessie heeft geresulteerd in *Jules Onthult* en het Maestro Jules Orchestra. Kijk naar YouTube voor voorbeelden van Jules Onthult.

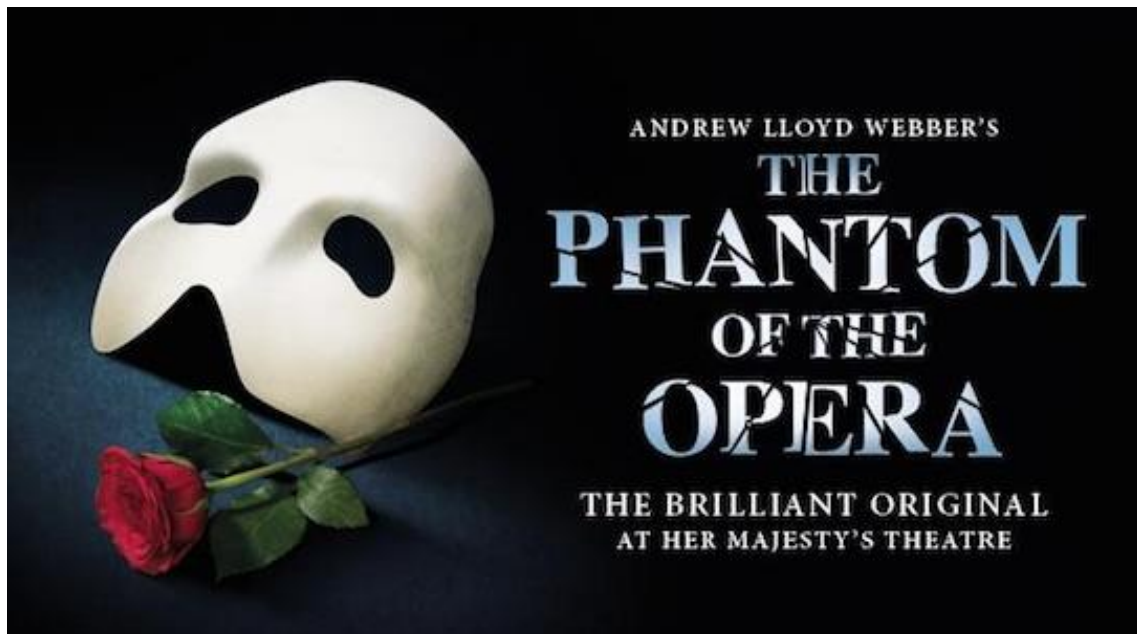
In de 5^e van Beethoven zitten de basislessen van succesvol positioneren. Het thema in de symfonie:

- *is simpel en briljant tegelijk,*
- *is gemakkelijk te onthouden en te herkennen: pa pa pa / pa,*
- *wordt in veel variaties meer dan 600 keer herhaald in de 5^e symfonie.*

Er zijn veel meer voorbeelden van muziekthema's, die aan de Beethoven toetssteen voldoen.

De Triomfmars uit Aida. Aida werd voor het eerst opgevoerd in de Scala in Milaan in 1872, bijna anderhalve eeuw geleden.

De introductie van het thema in de ouverture van *The Phantom of the Opera* van Andrew Lloyd Webber, die als moderne componist precies begrijpt hoe een sterk merk kan worden gebouwd.



The Phantom of the Opera is nog steeds te genieten

Denk ook aan *Take Five* van Dave Brubeck. En wie kent niet de spectaculaire opening van *Rhapsody in Blue* van Bernstein?

De wijze waarop muzikale thema's worden onthouden en herkend is vergelijkbaar met de manier waarop de essentie van de positionering van een merk wordt verankerd in het brein van mensen.

Voordat het brein in deel III gaat meedoen, gaan we gaan naar deel I voor strategische positionering. Onderdeel van het strategisch beleid van een organisatie.

Anekdotisch Intermezzo

Een korte periode tot het begin van de jaren '70 werkte ik in de mode. Bij stoffenfabrikant Menko. Ik was aangenomen door Aad Bos, directeur bij het bedrijf, die het stokje had overgenomen van Arthur Menko. Aad kende mij van mijn stage bij het Nederlands Katoeninstituut, waar ik in 1965 een half jaar stage liep. En de collectie van de toen bekende modeontwerper Dick Holthaus hielp voorbereiden. Aad vond dat er meer marketing naar de textiel moest. Ik werd ook lid van een nieuw netwerk van jonge aanwas in management.

Cecile Kanteman, creatief directeur bij Menko, Usje voor intimi, introduceerde me in 1970 bij Franzen, Hey en Veltman. Na een rit met het Dafje van Cecile lunchten we bij Ton Fagel's Bistro Klein Paardenburg met Gregor Frenkel Frank, die het drietal F, H en V complementeerde. Ton ontmoette ik later nog, toen hij zijn broer Paul hielp in diens restaurant in het Arsenaal in Naarden-Vesting. mijn bureau NWQ was daar toen gevestigd.

Daarvoor had FHV ook al samengewerkt met Gregor's broer en copywriter Dimitri. Gregor was na zijn FHV- periode lange tijd het gezicht van sigarenmerk Oud Kampen. En schrijver.

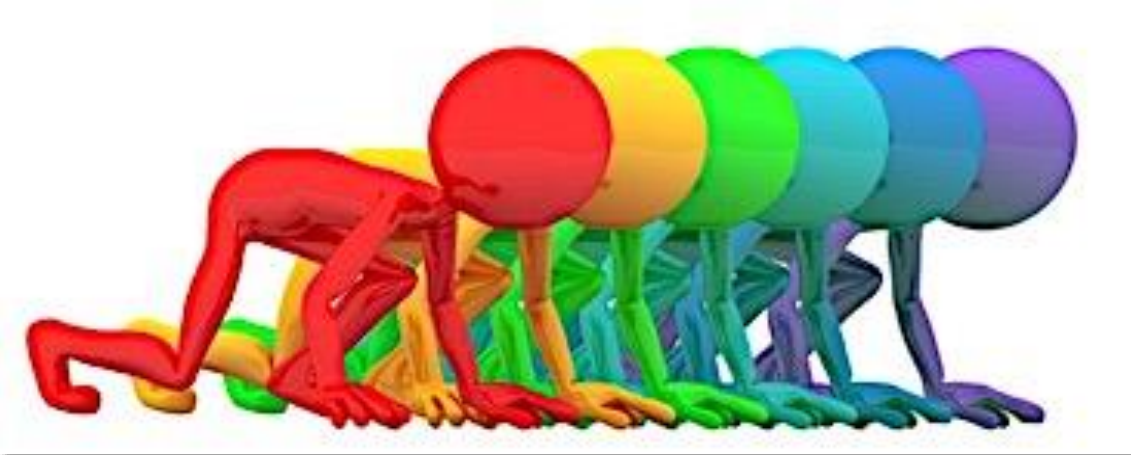
Gregor had Menko in zijn portefeuille. Geen budget, maar wel een mooi account. Het faillissement van Menko in 1972 viel samen met het einde van ruim een eeuw Twentse textielindustrie. Voortgekomen uit de vele ambachtelijke thuis spinners en -wevers in Twente en de Achterhoek.

Het genoemde netwerk van jong management kwam te laat.

Mijn toekomst lag elders. Overigens werd 40 jaar later ook mijn fysieke werkplek verwoest bij de vuurwerkramp in Enschede.

Zo begon ik in de afdeling strategie bij FHV. Leidend reclamebureau in Nederland, dat toen net was samengegaan met het Amerikaanse BBDO. Daar vond ik mijn passie voor merken, voor positioneren, voor reclame. Door samen te werken met unieke mensen, die mijn collega's werden. Met mijn eerste baas Willem Gussekloo, afgestudeerd bij professor Meulenberg in Wageningen. Marketing toen nog bijna niemand het woord kende. En met Giep Franzen met wie ik tot vlak voor zijn overlijden in 2020 in gesprek ben gebleven over merken en reclame.⁵

⁵ Positionering is er sinds er merken zijn. Over merken en haar geschiedenis heb ik geschreven in een bewerking van een manuscript van Giep Franzen, oprichter van Franzen, Heij en Veltman, auteur van groot aantal boeken over het vak. In zijn tijd als hoogleraar aan de UvA oprichter van het onderzoeksinstituut Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële



Deel I

Strategische positionering: hoe winnen wij?

Anno 2024 leven we in een networked society. In het eerste deel van de indrukwekkende trilogie *“The Information Age”* (1996) schrijft de invloedrijke socioloog Manuel Castells:

“Toward the end of the second millennium of the Christian Era several events of historical significance have transformed the social landscape of human life. A technological revolution, centered around information technologies, is reshaping at accelerated pace the material basis of society. Economies throughout the world have become globally interdependent, introducing a new form of relationship between economy, state and society.”

Inmiddels weten we dat de networked society kwetsbaar is voor systemische risico's, zoals de Covid-19 pandemie. En voor geopolitieke ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraïne. De kwetsbaarheid uit zich met name in de *global interdependency*. The networked society nu is een andere dan voor pandemie en oorlog.

Wat betekent dit voor de positionering van een organisatie?

Networked society en globalisering zijn verwante begrippen.

In de globalisering zitten al geruime tijd barsten, die breder en meer voelbaar worden. Ruud Lubbers heeft er al over geschreven in 2000 in een essay dat is gepubliceerd in een bundel *‘Globalisering. Zegen en*

Communicatie SWOCC. Titel: 'Merken, Mensen en Mensheid' (2020). Het boek is in beperkte oplage verspreid onder kritische vakgenoten en vrienden.

vloek.' (2003), onder hoofdredactie van Philippe Naert en Bruno Coppieters.



Big Tech

Globalisering heeft de invloed van de natiestaat teruggedrongen ten koste van wereldwijd opererende bedrijven. met name tech bedrijven. Macht wordt toegekend aan Google, Microsoft, Meta en Apple. In de VS, Europa en het Verenigd Koninkrijk wordt gewerkt aan wetgeving om de macht van de techbedrijven te beteugelen. En hun handelen toetsbaar te maken aan wettelijke regels. Op LinkedIn is eind 2023 het volgende gepubliceerd.

'De Europese Unie heeft een nieuwe wet geïntroduceerd: de Digital Services Act (DSA), die grote gevolgen zal hebben voor meer dan een dozijn van 's werelds grootste techbedrijven. De wetgeving voert nieuwe regels in rond moderatie van content, privacy van gebruikers en transparantie. Wie zich niet aan de regels houdt, kan een boete krijgen van 6 procent van de wereldwijde omzet en in de ernstigste gevallen kan de dienst tijdelijk worden opgeschort. Verwacht wordt dat de EU de komende maanden met nog meer regelgeving op het gebied van technologie zal komen, waaronder een AI wet.'



Dave Eggers beschrijft in *'Het Alles'* (2021) een dystrofische wereld waarin de techgiganten de macht hebben overgenomen.

'Een beklemmende wereld waarin een machtig internetbedrijf zo'n grote monopolypositie heeft, dat het bedrijven, producten en zelfs de vrije wil opslokt. Dat is waar je als lezer van 'Het Alles', het nieuwe boek van Dave Eggers, in belandt. Het boek waarschuwt je voor de verregaande invloed van techbedrijven als Facebook, Amazon en Microsoft.

Pas half november kun je de Engelse versie van de nieuwe Dave Eggers kopen bij onlinegiganten als Bol.com en Amazon. De Nederlandse vertaling kan je wél al bij de onafhankelijke boekhandels aanschaffen. En dat is geen toeval. Het is precies waar Eggers boek over gaat: de verstrekkende gevolgen die de monopolypositie van e-commercebedrijven kunnen hebben, waardoor diversiteit en de detailhandel verdwijnen.

Eggers: "Ze zijn dus enorm machtig. Je kunt het zien als een gesloten ecosysteem waar men denkt het centrum van de menselijke vooruitgang te zijn. Dat verschilt eigenlijk niet heel veel van hoe techbedrijven nu al denken." (bron NOS)

Welke vergaande macht hebben deze sociale media op de positionering van merken?

Misschien hebben we een nieuwe Montesquieu nodig om in ieder geval de macht in te dammen.

'De l'esprit des lois' (1748) is het levenswerk van de Franse staatkundige, rechtsgeleerde en filosoof. Hij onderscheidde de

wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende macht. Als de drie machten van elkaar gescheiden waren, was er politieke vrijheid in een staat.⁶

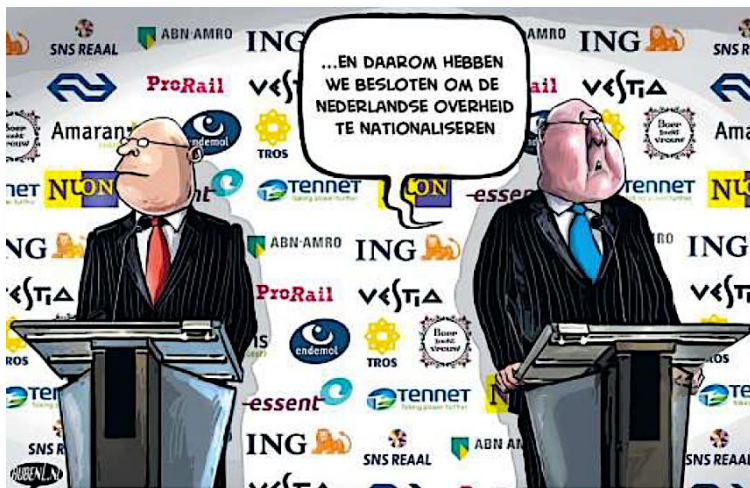
Het concept van de scheiding de machten moet worden uitgewerkt m.b.t. de techgiganten. Het is nodig om burgers te beschermen tegen dit soort nadelen van globalisering. Het is ook nodig om de reputatie en waarde van onze merken, die gebruikmaken van sociale media te beschermen.

Marktdenken

De opkomst van sociale media valt ongeveer samen met het stimuleren door overheden van privatisering en marktdenken.

De onderliggende economische stroming wordt *neoliberalisme* genoemd. Reagan en Thatcher worden gezien als de vader en moeder van het neoliberalisme.

'Neoliberalism is a political and economic term that refers to policies promoting free-market capitalism, deregulation, and reduction in government intervention in the economy. It became particularly prominent in the 1980s and has been associated with privatization, free trade, and the belief in the efficiency of unrestricted markets. The term is often used in discussions about economic policies and their impact on society, but it can be quite complex and have different interpretations depending on the context.' (bron ChatGPT)



Marktdenken is doorgeschoten naar sectoren, die van ons en voor ons allemaal moeten zijn. Voor algemeen nut, zoals de Belgen zeggen: *energie, woningvoorraad, zorg.*

Pijnlijk is, dat burgers via belastingen en premies de opbouw van nutsvoorzieningen hebben betaald, en dat private partijen er nu met de winst van doorgaan.

⁶ In Nederland werkt het Montesquieu Instituut, die met publicaties het principe van de Trias Politica en de parlementaire democratie bewaakt.

Ziggo bijvoorbeeld is via onder andere UPC voortgekomen uit lokale kabelmaatschappijen. Ziggo is rijk geworden door deze goedkoop over te nemen. ten koste van de burgers, die de lokale netwerken hebben betaald.

Aan de vaak geroemde voordelen van marktdenken als *sneller, efficiënter, meer klantgericht* wordt inmiddels ernstig getwijfeld. Veel burgers ervaren het dagelijks: *'Het is erg druk. De wachttijd is langer dan gebruikelijk. We bieden onze excuses aan'*.

In marktdenken lijkt alles te koop.

Als tegengeluid verscheen *'Niet alles is te koop'* (2012) van de Amerikaanse filosoof Michael Sandel.

'Sommigen wijzen hebzucht aan als de morele achilleshiel van de triomf van de markt' 'Om het tij te keren zullen we meer moeten doen dan tekeergaan tegen hebzucht. We zullen de rol die markten in onze samenleving spelen, moeten heroverwegen. Er is een publiek debat nodig over de vraag hoe we de vrije markt op zijn plaats houden. In dat debat moeten we nadenken over de morele grenzen van het marktdenken. We moeten ons afvragen of er ook dingen bestaan die niet te koop horen te zijn.'



In Nederland is het publieke debat het eigendom van nuts-sectoren nog niet echt op gang gekomen.

De SP is pleitbezorger en demonstreert voor herziening (*'De zorg is geen markt'*) maar heeft nauwelijks politieke macht. De *disruption* is er. Blijkbaar is een wereldwijde pandemie nodig om de aanzet te geven tot vernieuwend denken. Eerdere financiële crises hadden te weinig impact.

De door velen bejubelde disruption is er nu. De University of Cambridge adverteert er mee.

Er is bij politici, ceo's en bestuurders weinig aandacht voor ontwikkelingen, die tot disruptie kunnen leiden. Vaak wint de korte termijn het van de lange termijn.



Zo hadden we al jaren geleden kunnen weten, dat er een pandemie zou komen.

De Zuid-Afrikaanse auteur Ian Goldin, hoogleraar in Oxford, beschrijft al in 2014 in *'The Butterfly Defect'* de gevaren van systemische risico's. Het hoofdstuk over een pandemie als systemisch risico is voorspellend en achteraf herkenbaar.

Strategische heroriëntatie

Als een systemisch risico zich manifesteert moet dat leiden tot strategische en operationele heroriëntatie, Bedrijven vragen zich bijvoorbeeld af hoe ze risico's van levering van essentiële grondstoffen en onderdelen beter kunnen spreiden en met name dichterbij kunnen brengen. De schaarste aan chips is indirect veroorzaakt door de pandemie, naast geopolitieke oorzaken.

Bij deze heroriëntatie zijn bestaande modellen goed bruikbaar, ook al zijn ze soms decennia geleden gepubliceerd. Er zijn in recente jaren geen baanbrekende studies gepubliceerd over positionering. Veel oude wijn in nieuwe zakken. Kijk naar een TED Talk van Simon Sinek over zijn 'WHY' concept op YouTube.

Hypes en goeroes komen en gaan, maar de vraag is wat er aan werkelijk nieuwe inzichten wordt toegevoegd. Veel studies richten zich op specifieke toepassingen van de 'oude' bedrijfseconomie.

Economen richten zich veel op monetaire economie - denk aan *MMT (modern monetary theory)* - en veel minder op andere delen van de economie.

Er is weinig vernieuwing in marketing en positionering in een langere-termijn economische context. Aandacht gaat vooral uit naar de korte termijn: de invloed van sociale media, het gebruik van AI.

Dus heb ik vooral geleerd van de oudere meesters.

We introduceren Michael Porter.



Illustratie van internet

Bedrijfseconoom, auteur en managementadviseur Michael Porter publiceerde zestien jaar voor Castells' Information Age het standaardwerk *'Competitive Strategy'* (1980). De theorieën en modellen uit dit boek werden de maatstaf voor strategisch beleid en strategische positionering in veel organisaties.

Ze zijn universeel, maar de toepassing is verschillend per sector van de economie. Het operationele gebruik verandert in de tijd en kan complex zijn. Porter in 2010:

"What I've come to see as probably my greatest gift is the ability to take an extraordinarily complex, integrated, multidimensional problem and get arms around it conceptually in a way that helps, that informs and empowers practitioners to actually do things."

Porter neemt hiermee afstand van de gemakkelijke inzichten en oplossingen.

Neem als voorbeeld *trendwatching*, populair in talkshows. Trends die voor de goede toeschouwer al lang zichtbaar zijn worden door eigenbenoemde trendwatchers in mooie woorden naar de toekomst geëxtrapoleerd. De wetenschappelijke onderbouwing en verdieping is er vaak niet.

Er zijn uitzonderingen; ik kies er twee: het *PIM Trendrapport* en *'The Experience Economy'* van Pine en Gilmore.