

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 betrokken en lieve collega's en van briljante wetenschappers heb geleerd.

Ik hoop dat u geniet van deze 4^e uitgebreide en geactualiseerde editie

enjoy

Jan Lantink
Zomer 2024



*David Ogilvy, groot reclameman uit mijn tijd in de reclame, wandelt elke dag van huis naar zijn bureau aan de andere kant van Central Park. Hij loopt langs een bedelaar, die een karton heeft met de tekst 'I am blind'. Zijn schoteltje voor geld is leeg. David vraagt, of hij iets op het bordje mag bijschrijven. 's Avonds terug naar huis passeert hij weer de bedelaar. Het schoteltje is vol met geld. De bedelaar vraagt David wat hij op het bordje heeft geschreven. David vertelt het hem: 'It is Spring and I am blind.'*¹

Een sterke positionering is uiteindelijk het resultaat van creativiteit van de professionals die bij de bouw van het merk zijn betrokken. Bij de houder van het merk, bij de bedenkers van het merk, de ontwerpers van een merkdesign, en bij de makers van een campagne voor het merk.

Creativiteit in strategische en operationele fasen van het proces, en uiteindelijk in merkcommunicatie, die mensen raakt.

Ik weet, veel wat mensen doen is uit gewoonte. Maar die gewoonte heeft een oorsprong. Aanreiken van boeiende en soms onverwachte kennis over het merk, laten trillen van een emotionele snaar.²

Over dit boek

Mijn zoektocht naar de essentie en de veelzijdigheid van het vak positioneren wordt in dit boek beschreven in teksten, modellen en veel voorbeelden.³ Het zijn korte, zoveel mogelijk geïllustreerde 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.*⁴

¹Fred Kolsteeg, tijdgenoot in mijn tijd in de reclame, schrijft deze observatie in zijn boek 'Dutch Ad Men' (2023). Lees ook de autobiografie van David Ogilvy "Ogilvy on Advertising".

² Hierin geloof ik. Ondanks of misschien wel dankzij het feit dat ons vak lijkt te bestaan uit content marketing en AI.

³ 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 heb ontwikkeld bij mijn bureau NWQ, en dat gebruik bij projecten en in bijdragen aan leergangen van Academisch Onderwijs Groningen. Bronnen worden zoveel mogelijk 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.

⁴ Tekst in Arial 13. Citaten, bijschriften en anekdotische intermezzo's in Calibri 13. Voetnoten in Calibri 10.

In teksten over sociaaleconomische situaties klinkt veel persoonlijk door. Zoals de ongewenste macht van bigtech. Het uiteindelijk schadelijke marktdenken in met name nutssectoren. En de niet-maatschappelijke rol van supermarkketens. Ook de voetnoten zijn vaak persoonlijk van aard.

Anekdotisch Intermezzo

In mijn tijd na BBDO als medeoprichter 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?



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

I Strategische Positionering

II Visie / Missie / Visie

III Breinpositionering

De drie delen zijn 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.

Breinpositionering⁵ in deel III heeft direct te maken met mijn liefde voor reclame.

Tot wasdom gekomen in mijn twintig jaren bij BBDO. Waar ik mee aan de basis mocht staan van campagnes, die mensen hebben geraakt.

De laatste tien Jaren bij BBDO Business Communications. BBDO BC in de wandelgangen.

Een korte introductie van reclame past dus.

Campagnes en veel meer van ons reclame-erfgoed wordt bewaard in het ReclameArsenaal. Waar u naar hartenlust digitaal kunt grasduinen.⁶

⁵ In deel III kom ik uitvoerig terug over de oorsprong van het begrip breinpositionering met verhalen van de 'uitvinders' Jack Trout en Al Ries. Mijn mentor en vriend Giep Franzen heeft er onder andere over geschreven in zijn boek *'De mentale wereld van merken'*.(1999).

⁶ www.reclamearsenaal.nl. Of in Den Haag, als deel van het Design Museum Huis Dedel.



De geschiedenis van de moderne massareclame begint in Nederland omstreeks 1850.⁷ 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-beschoot 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.

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.

⁷ in 'Dutch Ad Men' heeft Fred Kolsteeg het reclame-erfgoed 1864 – 2000 gevangen.

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.⁸

In dit boek is niet gestreefd naar compleetheid.⁹ 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



bron: NRC

⁸ Onlangs hoorde ik dat Publex, van de buitenreclame, haar volledige archief met affiches heeft geschonken aan het ReclameArsenaal. De enorme collectie wordt nu gedigitaliseerd op een groot formaat scanner.

⁹ Over de rol van sociale media heb ik in dit boek weinig geschreven. Sociale media behoren niet tot mijn ervaringswereld. Over de rol van sociale media in positionering twijfel ik. Ik heb het (nog) niet nauwelijks onderzocht in vakliteratuur. Zie bijvoorbeeld het promotieonderzoek van Aagje Ballet aan de Universiteit van Hasselt.

Grote partijen zoals DDMA, BVA en Reclame Code Commissie hebben terecht besloten een kenniscertificaat voor influencers in te stellen. Overigens drie jaar nadat in Frankrijk hun rol al hebben ingeperkt. Coca Cola en Heineken hebben als eersten het certificaat verplicht gesteld.

Prelude

Het centrale thema uit de Vijfde Symfonie van Ludwig 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 Vijfde 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 Vijfde 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.

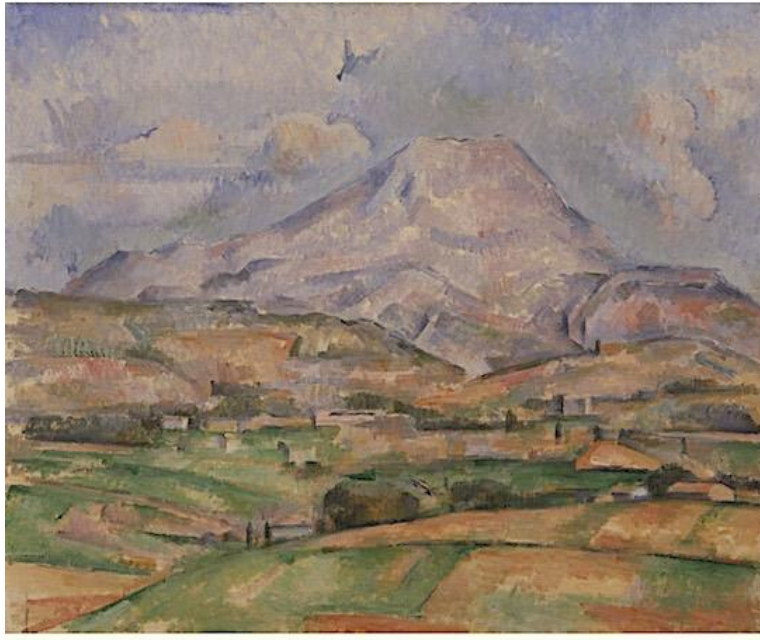
De Triomfmars uit Aida. Aida werd voor het eerst opgevoerd in de Scala in Milaan in 1872, bijna anderhalve eeuw geleden.

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.



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

*Het principe beperkt zich in de kunst niet tot muziek.
Paul Cezanne heeft zijn positionering als leidend impressionist te danken aan Mont St
Victoire. Hij heeft zijn hoofdmotief herhaald in 40 schilderijen en 45 aquarellen.
Dit is een van de eerste varianten in olieverf.*



*De wijze waarop thema's in kunst 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. De basis en de context voor merkpositionering.¹⁰

¹⁰ Ik krijg de indruk, dat als communicatiemensen over strategie spreken, ze beginnen op het niveau van communicatie. Dat kan voor een onderscheidende positionering een gemiste kans betekenen, omdat de sleutel kan liggen in de strategie op organisatieniveau.

I STRATEGISCHE POSITIONERING

Strategische positionering is de grond waarop de volgende twee delen *visie/missie* en *breinpositionering* zijn gebouwd.

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

Globalisering heeft de invloed van de natiestaat teruggedrongen ten koste van wereldwijd opererende bedrijven. met name techbedrijven.



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 dystopische 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?

Sociale media hebben een enorme invloed gehad op de positionering van merken in de afgelopen jaren. Hieronder volgt een gedetailleerde bespreking van deze invloed:¹¹

¹¹ bron: ChatGPT

Directe Communicatie en Interactie

- *Tweerichtingscommunicatie: sociale media stellen merken in staat om direct met hun doelgroep te communiceren. Dit zorgt voor een meer persoonlijke band en betrokkenheid van de consument.*
- *Klantenservice: merken kunnen sociale media gebruiken voor klantenservice, wat zorgt voor snellere reacties en oplossingen voor klantenvragen en -problemen.*

Merkbewustzijn en Bereik

- *Vergroot Bereik: sociale media geven merken de mogelijkheid om een wereldwijd publiek te bereiken zonder de kosten van traditionele media. Door middel van gedeelde inhoud en virale marketing kunnen merken hun bekendheid snel vergroten.*
- *Influencer Marketing: samenwerkingen met influencers helpen merken om hun producten en diensten te promoten via personen die al een aanzienlijke en betrokken volgersbasis hebben.*

Content Creatie en Deelbaarheid

- *Visuele en Interactieve Inhoud: platforms zoals Instagram, TikTok en YouTube stellen merken in staat om visueel aantrekkelijke en interactieve inhoud te creëren die kan worden gedeeld en verspreid.*
- *User-Generated Content: merken kunnen klanten aanmoedigen om inhoud te creëren en te delen, wat zorgt voor authenticiteit en vertrouwen.*

Merkimago en Reputatiemanagement

- *Real-time Feedback: sociale media bieden merken directe feedback van consumenten, wat hen helpt om snel te reageren op zowel positieve als negatieve opmerkingen.*
- *Crisismanagement: in geval van een crisis kunnen merken sociale media gebruiken om snel te communiceren en de situatie te beheersen.*

Analyse en Inzicht

- *Data-analyse: sociale media platforms bieden gedetailleerde analyses en inzichten in consumentengedrag, voorkeuren en trends, waardoor merken hun strategieën kunnen aanpassen en optimaliseren.*
- *Gerichte advertenties: door gebruik te maken van de data van sociale media kunnen merken zeer gerichte en gepersonaliseerde advertenties maken, wat leidt tot een hogere ROI.*

Twee voorbeelden:

Nike heeft sociale media effectief gebruikt om hun merk te positioneren als een voorvechter van inclusiviteit en maatschappelijke kwesties door campagnes zoals "Dream Crazy" met Colin Kaepernick. Zie voor Nike verderop in dit boek.

GoPro moedigt gebruikers aan om video's en foto's te delen die zijn gemaakt met hun camera's, wat heeft geleid tot een enorme hoeveelheid user-generated content en een sterke merkcommunity.

De invloed van sociale media op de positionering van merken is enorm en veelzijdig. Het stelt merken in staat om dichterbij hun doelgroep te komen, meer persoonlijke en interactieve ervaringen te bieden, en beter in te spelen op de behoeften en wensen van consumenten. Door effectief gebruik te maken van sociale media kunnen merken hun zichtbaarheid vergroten, hun imago versterken en een duurzame relatie opbouwen met hun doelgroep.

Het vraagstuk is dus niet de invloed van gebruikers van sociale media, maar de wijze waarop de platforms ons manipuleren.

Misschien hebben we daarom een nieuwe Montesquieu nodig om in ieder geval de macht van Big Tech 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.¹²

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.

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 in 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.

¹² In Nederland werkt het Montesquieu Instituut, die met publicaties het principe van de Trias Politica en de parlementaire democratie bewaakt. De discussie is in Nederland actueel met het aantreden van de regering Schoofs. De grondlegger van dit kabinet Geert Wilders is geregeld beschuldigd van niet-rechtstatelijke standpunten.

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.

Natuurlijk, Ziggo heeft geïnvesteerd in de verdere uitbouw. Maar de lokale maatschappijen leverden de eerste klantenbestanden. En die worden bij overnames en beursgang steeds meer geld waard.

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 over 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.



Eerdere financiële crises hadden ondanks de voorspellingen weinig impact. Blijkbaar is een wereldwijde pandemie nodig om de aanzet te geven tot vernieuwend denken. *De disruption is er nu.*