

# Positionering, met de juiste mensen aan tafel

**Positionering van een bedrijf, een product of dienst behoort tot de meest belangrijke basiscomponenten van strategie. Positionering is 'developed to find ways of finding room for new products in highly developed markets'. Of zoals David Aaker het in 1996 stelt: "Differentiatie is de 'bottom line karakteristiek' van een merk".**

Positionering en groei zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is dan ook een vreemde observatie, zegt Jack Trout, dat men in een bedrijf zelden topmensen in een positioneringsmeeting terugvindt. Een tweede observatie is dat, zoals het met alle wijdverbreide, generieke concepten gaat, iedereen erover weet mee te praten maar weinigen de techniek beheersen. Tijd voor een bondige positionerings-update met de juiste mensen aan tafel.



*Geert Vanhees: "Positionering is door recessie, onze 'overcommunicated society' een sterke productgelijkheid een overlevingsstrategie geworden, het houdt falen ver weg."*

## Van advertising naar marketingstrategie

Positioneren is een concurrentiestrategie die dateert uit de vroege krijgskunst: zodanig positie kiezen dat het eigen leger er gunstiger voorstaat dan de vijand, zodat een overwinning kan worden behaald. In de jaren 80 evolueerde het positioneringsconcept van Al Ries en Jack Trout – voor het eerst door hen beschreven in 1972 – van een advertising buzzword naar één van de meest strategische marketingconcepten. De creators van het concept getuigen: "Positioning became the buzzword of advertising and marketing people around the world. Yet the success of the concept had the unintended consequences of pushing Trout & Ries out of the advertising business and into the marketing strategy business. As it turned out, clients didn't want their advertising agencies to be 'strategic'; they want them to be 'creative'. The clients would do their own positioning. So be it. We became marketing strategists and never looked back."

## Deze tijd maakt positionering tot een noodzaak

De noodzaak tot differentiatie en positionering is nog nooit zo groot geweest. Volgens Philip Kotler maken recessies positionering nog meer noodzakelijk omdat bij een daling van de vraag producten nog scherper gepositioneerd moeten worden tegenover concurrenten. Maar ook het huidige communicatie-infarct maakt positionering zo belangrijk. Onze 'overcommunicated society' maakt communicatie via ALLE soorten kanalen minder efficiënt. Het menselijk brein beschermt ons tegen te veel com-

municatie en filtert alle 'me-too' en vage boodschappen weg. Tenslotte maakt de huidige overcapaciteit aan niet-gedifferentieerde producten, positionering tot niet meer en niet minder dan een overlevingsstrategie. Recessie, te veel communicatie en productgelijkheid vraagt ons selectief te zijn, ons te concentreren op goed omliggende smalle doelgroepen, om te segmenteren, om unieke merkassociaties, kortom, om te positioneren.

## Er zijn geen commodities

Positionering is een erg krachtig en positief concept omdat het op elk bedrijf en product van toepassing is. Geen enkel bedrijf zou een sluiting moeten ondergaan in een staat van ongedifferentieerde ontbinding, als een amorf commodity, finaal uitgemergeld door blinde kostenreductie. Zoals Ted Levitt, Harvard Business School Professor aantoonde: "There is no such thing as a commodity. All goods and services are differentiable", dus ook de zogeheten standaardproducten zoals zink, beton, geld, koper, water, ...

## Perceptuele betekenis van positionering

De term 'productpositioneringsmatrix', waarmee een merkdifferentiatie kan worden gevonden, is misleidend, want perceptuele positionering doet niets met het product dan wel met de 'mind' van een prospect, namelijk het neemt een mentale plaats in. Positionering is dus altijd geformuleerd vanuit de perceptie van de prospect en is dus in se klantgedreven. Positionering duidt enerzijds op het principe dat klanten en prospecten een merk categoriseren, dus indelen bij een groep of subgroep van andere merken op basis van gemeenschappelijke eigenschappen en dat zij anderzijds het merk onderscheiden van de andere merken in dezelfde categorie op basis van de meest differentiërende associaties. Een merk is dus een mentale cluster van associaties in de 'mind' van uw klant. Het gaat mentaal eerst om gelijke associaties om te categoriseren, daarna om differentiërende associaties om te kiezen.



Geert Vanhees: 'Steve Jobs integreerde op een sublieme manier de drie niveaus van positionering: markt-, merk- en communicatiepositionering'.

### Strategische betekenis van positionering

Positionering wordt ook gebruikt voor de strategie die ondernemingen volgen om een gunstige en handhaafbare concurrentiepositie in een markt te realiseren. Zoals Michael Porter het in 1996 beschreef: "It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of values". Het betreft dus de keuze van afnemersgroepen en het structureren van de activiteiten om aan haar behoeften te beantwoorden.

### De positioneringshiërarchie

De strategische en perceptuele betekenis van positionering verwijzen naar twee van de drie niveaus waarop positionering zich afspeelt: business-, merk- en communicatiepositionering. Een product of dienst moet deze drieledige hiërarchie altijd doorlopen, omdat ze met elkaar interageren en deductief zijn. Er is ook een volgorde van impact van de drie niveaus op de groei van bedrijven. Businesspositionering (van product/markt/distributie-combinaties) kan de grootste impact hebben op groei. Merk-

positionering (merkwaardecreatie door categorisering en onderscheiden associaties) heeft een middelmatig effect op groei. Communicatiepositionering (de visuele en auditieve identiteit en media/communicatiemiddelen) heeft van de drie niveaus de laagste impact op groei, maar is daarom zeker niet minder belangrijk.

### Philip Morris en Apple: schoolvoorbeelden van drie positioneringsniveaus

Philip Morris heeft met Marlboro een zuiver voorbeeld van de drie positioneringsniveaus die schitterend en deductief zijn uitgewerkt. Op niveau van marktpositionering besliste Philip Morris in de jaren 60 een filtersigaret te lanceren voor jonge mannen, die doorgaans geen filters gebruikten omdat die als vrouwelijk werden gepercipiëerd. Op niveau van merkpositionering werd beslist om twee behoeften en waarden die voor mannen belangrijk zijn als merkassociaties te nemen: vrijheid en mannelijkheid. Op het niveau van de communicatiepositionering werd beslist om hét symbool van mannelijkheid en vrijheid, de cowboy, te gebruiken, met bijpassende merknaam

'Marlboro'. Een ander bekend voorbeeld van positioneringsintegratie is Apple. Op niveau van marktpositionering besliste Steve Jobs om personal computers te bouwen die eenvoudig te bedienen zijn, in plaats van mainframes, waarin IBM geloofde. Op merkpositionering besliste Jobs de pc te positioneren met de naam Apple, die associaties oproept van natuur en eenvoud, tegenover het macho-gevoel van IBM (bijnaam Big Blue). Op het niveau van communicatiepositionering werd beslist de Macintosh te lanceren in januari 1984 met een tv-commercial die de vernietiging – door een vrouw! – van de Big Brother (uit het boek van George Orwell) laat zien. De rest is geschiedenis.

### De grondleggers op een drajfe

De auteurs die over markt-, merk- of communicatiepositionering hebben geschreven en/of aan bestaande theorieën iets hebben toegevoegd, zijn talrijk. We hebben het hier dan ook enkel over de grondleggers. En zelfs dat lijstje is subjectief. Uit alle gouden ouwen van de markt- en merkpositionering, zoals Porter, de Boston Consulting Group, GE, Ansoff, Prahalad en Hamel, Treacy en Wiersema, Al Ries en Jack Trout, Kapferer, Crawford en Mathews, ... zijn voor ons de 'grondleggers van de grondleggers', voor marktpositionering Treacy en Wiersema met hun waardedisciplinemodel. Het model toont aan dat succesvolle bedrijven een duidelijke keuze maken voor een bepaalde waardediscipline (operational excellence, product leadership of customer intimacy). De positie die men kiest voor prijs-, product- of klantenleiderschap is dus bepalend voor de structuur en het proces van de organisatie. Op het vlak van merkpositionering zijn Al Ries en Jack Trout met hun positioneringsconcept de gedoodverfde winnaars. Zij gaan ervan uit dat elk bedrijf een 'woord' moet bezitten in het hoofd van hun klant dat verschilt van concurrenten. "Safety" van Volvo of "driving performance" van BMW zijn voorbeelden van zo'n breinposities. Verder adviseren ze 'me-too' brands te vermijden en nieuwe product- of dienstencategorieën te zoeken omdat dit krachtiger is dan onderscheid door associaties.

**U wil reageren? Stuur een e-mail naar [we.listen@cxonet.be](mailto:we.listen@cxonet.be)**

**Geert Vanhees**

**Managing Partner van het marketing adviesbureau 4Growth en gast docent Vlerick Leuven Gent Management School ([geert.vanhees@skynet.be](mailto:geert.vanhees@skynet.be), [www.4Growth.be](http://www.4Growth.be))**