

EXPERT PAPER
NIMA EXPERT CLASS
purposeful positioning



Naam: Drs. Jos A.J. van der Horst SMP

Organisatie: Quanta NpM B.V.

Functie: marketing manager & eigenaar

Datum Expert Class: 17 december 2013



Introductie

Op 17 december vond de laatste NIMA Expert Class van 2013 plaats met als onderwerp purposeful positioning. Letterlijk vertaald betekent dit zoiets als doelgericht of doelbewust positioneren. De ondertitel van deze class - 'over de maatschappelijke betekenis van het merk' - maakt meteen duidelijk dat dit doelgerichte een specifieke invulling krijgt. Het vertrekpunt van deze Expert Class is dat merken die bijdragen aan een hoger maatschappelijk doel aantrekkelijker worden gevonden door klanten en daardoor succesvoller zijn. Het bepalen en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis van merken vormt daarmee een nieuwe strategische uitdaging voor marketeers waarmee deze 'shared value' kunnen creërenⁱ.

De dag gaat van start met een commercial van project Sunlight; Unilever's emotionele oproep aan de consument om werk te maken van een duurzame levensstijl: "Er was nooit een beter moment om te werken aan een betere wereld." Daarmee is de toon van de dag gezet. Jeroen Meijering, de dagvoorzitter van b-open, benadrukt dat merken in toenemende mate een wezenlijke rol pakken in het leven van consumenten, door nadrukkelijk maatschappelijke of bijvoorbeeld ecologische ambities te adopteren.

Een eerste inventarisatie van voorbeelden leidt direct tot een discussie over de ingeschatte (on)oprechtheid. Triodos Bank of ASN zijn wat de deelnemers betreft boven alle twijfel verheven, maar over bijvoorbeeld Pampers en haar actie rondom de tetanusvaccinaties, zijn de meningen verdeeld. Ook in supermarkten treffen sommige deelnemers twijfelachtige Fair Trade-achtige claims aan, waarin het commerciële belang voorop staat. Deze discussie steekt gedurende de dag nog enkele keren de kop op.

De achtergronden

[Annemarie Borzone](#) (EffectiveBrands) neemt ons bij de hand in een toelichting op purposeful positioning. Haar uitgangspunt is dat een maatschappelijk doel en groeiend ondernemingsresultaat goed samen gaan. Zij illustreert dit met de Top 50 van sterkst groeiende merken in de Standard & Poor's 500. Deze hebben allemaal een maatschappelijke ambitie. Zij sluit daarmee aan op door Stengel (2011ⁱⁱ) verricht onderzoek naar de determinanten van groeiⁱⁱⁱ, dat wordt beschreven in zijn aan de deelnemers van de Expert Class verstrekte boek 'Grow'.

Dat het gaat om een zeer actueel thema, laat Borzone zien met de resultaten van het Marketing2020 onderzoek. Voor dit onderzoek werden wereldwijd 250 CEO's en CMO's geïnterviewd. Op de vraag wat hen enthousiast maakt, kwamen als belangrijkste antwoorden social marketing, samenwerking met consumenten, purposeful marketing en globalisering naar boven. Als belangrijkste uitdagingen noemden zij infobesity^{iv}, verkokering in organisaties, touch point consistentie^v, privacyrisico's en meer doen met minder.

Borzone plaatst purposeful positioning, met Kotler, in de evolutie van marketing. Zij verwijst naar Kotler's 'Marketing 3.0' en de door hem geschetste ontwikkeling; van productoriëntatie via klantoriëntatie naar het verbeteren van de wereld^{vi}. Purposeful positioning heeft alles te maken met het bewerkstelligen van een betekenisvolle impact in de individuele levens van de leden van de doelgroep en de wereld waarin we leven. Het is van belang om daarbij te zorgen voor een goede balans tussen de commerciële en de maatschappelijke ambitie. Voor wat betreft de commerciële ambitie, is het verstandig om de categorie uit te dagen en dus ook wat betreft de maatschappelijke ambitie te komen tot een onderscheidende positionering. Denk bijvoorbeeld aan AkzoNobel dat zegt geen verf te verkopen, maar '*tints of optimism*'. Daarnaast wordt als goed voorbeeld Dove genoemd dat al meerdere jaren de mythe van de vrouwelijke schoonheid aan de kaak stelt. Twee voorbeelden van unieke positionering in de desbetreffende categorie.

Anders dan bij corporate social responsibility (CSR) staat 'purpose' in het hart van het merk. Deze kleurt alle merkinitiatieven en is de drijfveer voor alles. Van de bedrijfscultuur tot en met bijvoorbeeld de presentatie op het schap of in de media. Purposeful positioning vraagt om daadwerkelijk engagement, als noodzakelijke voorwaarde. Het is zaak dit allereerst binnen je bedrijf te voeden en daarna contact te zoeken met je doelgroep. Dit vraagt om een ambitie die zowel intern als extern aanspreekt. Als marketeer heb je wel je CEO nodig om hiermee adequaat van start te kunnen gaan. Purposeful positioning is immers breder dan marketing.

Borzone's advies: verzin geen maatschappelijke ambitie, maar formuleer er een die daadwerkelijk past bij de onderneming. Een ambitie moet als vanzelfsprekend naar boven komen en verankerd zijn in het DNA van het bedrijf. Als voorbeeld van een goed op het DNA van de onderneming aansluitende 'purpose', noemt Borzone Whiskas haar campagne '*Nurture their nature*'. Bij alles wat Whiskas doet, laat dit merk respect zien voor de wilde kant van katten en is er zorg voor katten in de breedste zin van het woord. Deze is niet enkel beperkt tot de kat als huisdier. De campagne heeft zelfs geleid tot samenwerking met WWF rondom wilde katten. Whiskas doneert in het kader hiervan aan het wereldwijde Tigers Alive programma, dat gericht is op de bescherming van bedreigde kattenrassen.

Waar vind je zo'n maatschappelijke ambitie dan? Stengel beschrijft in zijn al genoemde boek vijf groepen van fundamentele, menselijke waarden, waar deze ambitie kan worden gevonden. Dit zijn achtereenvolgens: vreugde of blijdschap veroorzaken, verbinding mogelijk maken, inspireren tot het ontdekken van nieuwe horizons en ervaringen, trots oproepen, maatschappelijke effecten teweeg brengen door de status quo uit te dagen en door categorieën te herdefiniëren.

Purposeful positioneren heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten om vijf redenen, aldus Borzone. Groei wordt gestimuleerd doordat:

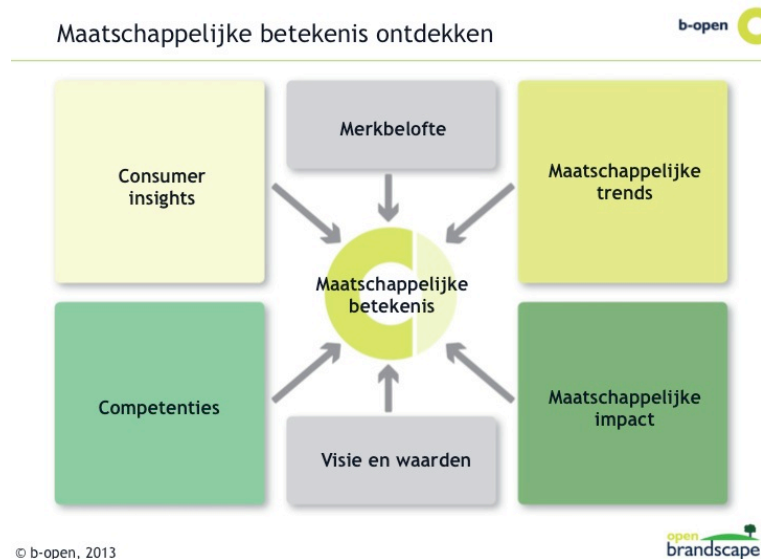
- de interne betrokkenheid en motivatie wordt versterkt;
- de interne en externe samenwerking verbeterd;
- het inspireert tot nieuwe ideeën;
- het de mens raakt achter de consument;
- het consistentie biedt over de meest uiteenlopende contactpunten met de consument.

Het open brandscape model

Ook [Jeroen Meijering](#) plaatst purposeful positioning in de bredere context van de historie van marketing. Marketeers veranderden hun focus van goede producten, via tevreden klanten, naar een betere wereld. Duurzaamheid en een zinvolle ambitie staan voorop. Wat b-open betreft vraagt maatschappelijke betekenis er om dat merk, mensen en samenleving worden verbonden: "Het gaat om de belofte en de betrokkenheid van een merk bij het oplossen van maatschappelijke problemen,

om zo bij te dragen aan een uitdagende maatschappelijke ambitie, waarmee het merk zich weet te onderscheiden van concurrenten en doelgroepen en (extra) waarde toekennen aan het merk.”

Om succesvol te kunnen zijn formuleert hij voorwaarden op drie niveaus. Op het niveau van het 'waarom' gaat het er om dat sprake is van een oprechte intentie die past bij het bedrijf. Op het niveau van het 'wat' zijn het tonen van leiderschap, kiezen voor een relevante ambitie (niet in de laatste plaats in de ogen van de doelgroep) en, tot slot, zichtbaar resultaat boeken doorslaggevend. Op het derde niveau van het 'hoe' is het zaak samen te werken, transparant en activistisch te zijn: het gaat er om 'de barricade op te gaan' en te doen.



Figuur 1. Het open brandscape model van b-open

Deels overlappend, deels in aanvulling op het voorgaande zijn wat Stengel betreft de uitblinkers; die bedrijven die excelleren in vijf activiteiten ('must-do's'):

- Het vinden van een bij het bedrijf passend ideaal;
- Het vormgeven van de bedrijfscultuur rondom dit ideaal;
- Het effectief communiceren van het ideaal, met het oog op het realiseren van betrokkenheid bij zowel medewerkers als klanten;
- Het leveren van een klantervaring die consistent is met het ideaal;
- Het evalueren van resultaten en mensen in het licht van het ideaal.

DELA en Coca-Cola

Op 11 maart 1937 werd DELA in Eindhoven opgericht. De oprichting van begrafenisvereniging 'Draagt Elkanders Lasten' werd gemotiveerd door de ambitie om een einde te maken aan de oneerlijke gewoonte mensen met een openlijk standverschil te begraven, aldus [Tim Nijhuis](#) van DELA. Vanuit het besef dat veel mensen zich geen goede en waardige uitvaart konden veroorloven. Sindsdien ontwikkelde DELA zich tot een coöperatie met drie miljoen leden. De markt voor uitvaartverzekeringen groeit al een tijd niet meer. Daarom wordt sinds 2004 nagedacht over een nieuwe aanpak. Een van de belangrijkste ontwikkelde inzichten is dat DELA er goed aan doet om een grotere cirkel rondom uitvaarten te zetten en de focus meer te verleggen naar de nabestaanden en bijvoorbeeld doorleven. Een grondige herpositionering bleek nodig. Een die teruggreep op het idealisme van 1937. Er is gekozen voor een benadering waarin zekerheid, zorg en continuïteit centraal staan. Dat is wat DELA de consument biedt. Van iedere medewerker vraagt dit betrokkenheid, integriteit en ondernemerschap. En aansluiting op de belangrijkste sterkten van

DELA: het coöperatieve, de laagdrempeligheid, de betrouwbaarheid en, tot slot, het feit dat DELA goed is in het bijstaan met raad en daad.

Geformuleerd is inmiddels de ambitie om in 2020 de meest betrokken coöperatie te zijn die het leven meer betekenis geeft. Als belangrijkste succesfactoren hiervoor worden beschouwd: de leden van DELA voelen zichzelf ambassadeur en bevelen DELA aan bij familie en vrienden, DELA staat op de eerste plaats als 'a great place to work', heeft de beste reputatie en keert ieder jaar weer een winstdeling uit. Nijhuis meent dat het anno 2013 op al deze punten beter kan en dat er dus werk aan de winkel is.

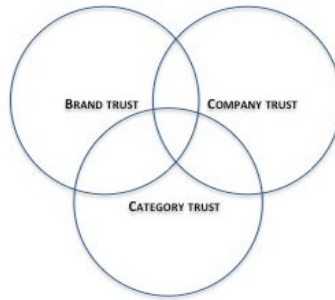
Wat vraagt dit van de communicatie met de consument? "Het is zaak te komen tot een goede afstemming van identiteit, functie en aanbod", aldus Nijhuis. "Woorden zoals 'samen' en 'voor elkaar' drongen zich al snel op", zo zegt hij. Voor wat betreft functie gaat het om de relevantie van 'zorg voor elkaar'. De identiteit van DELA heeft alles van doen met strijdvaardigheid. Dat lag ook aan de basis van het ontstaan van de coöperatie in 1937. Het aanbod vraagt om bewijslast rondom ontzorgen met een welgemeend en goed begrepen eigen belang.

Nijhuis laat zien hoe de consument is benaderd met een commercial rond het thema: '*Waarom wachten met iets moois zeggen, wanneer het ook vandaag kan?*'. Mensen worden opgeroepen om elkaar *vandaag al*, positief toe te spreken. Naast de commercial met daarin de oproep, besteedde DELA veel aandacht aan het faciliteren van participatie. Mensen werden geholpen om hun persoonlijke boodschap te delen, met onder meer advertenties met schrijfruimte, posters op persoonlijke maat in lokale abri's en een internetplatform. De boodschap werd al doende telkens herhaald en verstevigd.

Als gevolg van deze campagne groeide het verzekerd kapitaal van DELA met 50%. "Maar," zo zegt Nijhuis, "het belangrijkste was natuurlijk dat Nederland een stukje mooier werd. Daarnaast veranderden de associaties rondom DELA. Er werden nu positieve emoties opgeroepen en ontroering. Ook werd DELA meer gezien als '*betrokken, samen, bijzonder en mooi*'. Mensen die de commercial kennen zijn positiever over DELA dan diegenen die deze niet zagen. In deze campagne werd met geen woord gerept over de producten en diensten van DELA."

[Guido van Alphen](#) vertelt het verhaal van Coca-Cola. Vandaag de dag is de merkenstrategie gericht op het thema '*live positively*'. De strategie is gericht op vertrouwen in merk, organisatie en categorie. Deze hangen sterk met elkaar samen (zie figuur 2).

Van Alphen beschrijft verschillende initiatieven van Coca-Cola. Uitgangspunt is telkens weer dat voor de consument van belang is '*waar de fles van is gemaakt en wat er in zit*'. Om te beginnen de PlantBottle campagne, die in 2011 van start ging. De ambitie is dat in 2020 alle PET-flessen van plantaardig materiaal zijn gemaakt. Het is een milieu commitment, waarin de rol van aardolie wordt teruggebracht die gepaard gaat met een oproep aan de consument om vooral te recyclen. Er is nadrukkelijk sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Van Alphen merkt op dat een campagne zoals deze van invloed is op het vertrouwen in het merk en het bedrijf, maar niet op het vertrouwen in de categorie.



Figuur 2. Werken aan vertrouwen op drie niveaus

Ook de Artic Home campagne is een voorbeeld van een milieu commitment van Coca-Cola. "Our goal, in partnership with WWF, is to raise awareness and funds to help create places where polar bears and people can thrive in the Arctic." Dit betreft een samenwerking met het WWF. Er werd geëxperimenteerd met de mogelijkheid om de consument direct, via de website van Coca-Cola, een donatie te laten doen. Dat bleek niet goed te werken. De samenwerking met het WWF werd wel gewaardeerd door de consument.

Dieper wordt ingegaan op de casus voeding en gezondheid. De consument ziet veel berichten over voeding en gezondheid. Deze zijn zeker niet allemaal positief. Coca-Cola benadrukt het bredere perspectief van een gebalanceerde leefstijl van de consument: Coca-Cola Regular is niet beter of slechter dan Coca-Cola Light of Coca-Cola Zero, de gezondheidseffecten hangen af van de totale levensstijl van de consument. Coca-Cola neemt in dit bredere kader graag haar verantwoordelijkheid.

Een van de ambities is om in 2020 tien procent van de calorieën uit de markt te hebben gehaald door focus op het keuzegedrag van de consument, innovatie (bijvoorbeeld door suiker te vervangen door stevia), het stimuleren van een actieve leefstijl, gerichte informatieverstrekking en verantwoorde sales en marketing. Waar het gaat om het bevorderen van een actieve levensstijl is Coca-Cola ook gericht op het onderwijs en werkt toe naar extra aandacht voor het VMBO. Partners hierin zijn NOC*NSF en Achmea.

Getoond worden voorbeelden zoals 'Refresh 2020' en 'Be oké'. In het eerste voorbeeld gaat het om preventie van obesitas. Coca-Cola moedigt de consument aan tot een actieve levensstijl en streeft bewustwording na. In het tweede voorbeeld staat centraal; de keuze voor veel of weinig, voor 139 of 0 calorieën.

In al deze gevallen gaat het om versterking van het vertrouwen in merk, bedrijf en categorie, naast het realiseren van maatschappelijke ambities. Coca-Cola gelooft in een sterke samenleving. "Wanneer mensen samenkomen gebeuren er mooie dingen." Van Alphen formuleert als belangrijkste conclusies uit de tot nu toe opgedane ervaringen:

- Maatschappelijke ambitie en core business moeten goed op elkaar aansluiten;
- Het gaat er om zowel de maatschappelijke als de bedrijfsstrategie goed en samenhangend in te vullen;
- Gebruik het merk als versneller voor de versterking van het vertrouwen;
- Denk en handel integraal;
- Practice what you preach;
- Geef structurele aandacht, dit is een zaak van lange adem;
- Lever bewijs dat het je serieus is;
- Zorg voor consistentie in alle communicatie.

[Mark Huijsmans](#), marketing directeur van Miele Nederland en de gastheer van deze Expert Class, introduceert de casus waar de deelnemers mee aan de slag gaan. Zij worden uitgedaagd om de maatschappelijke betekenis van het merk Miele te definiëren. En dat blijkt, zeker gezien het korte tijdsbestek, een lastige opdracht te zijn. De drie subgroepen komen, na iets meer dan een uur, terug met drie scenario's, achtereenvolgens benadrukkend 'zorg voor elkaar en duurzaamheid', 'second life van Miele apparatuur en de mogelijkheid van time sharing' en 'genieten, ontzorgen en duurzaamheid'. Van 'Miele kreeg je van huis uit mee', tot 'Miele geef je door!' en 'Een betere toekomst met Miele'. De opmerkelijkste vondst was wat mij betreft de App 'Mielemaps' waarmee de consument kan zien welke Miele-apparatuur in de directe omgeving wordt gedeeld en dus door hem of haar kan worden gebruikt.

Mark Huijsmans vertelt dat Miele zelf op vier scenario's uitkwam:

1. Niet duur maar duurzaam;
2. Iedereen, inclusief de aarde verdient een Miele;
3. Miele bevordert een gezonde levensstijl;
4. We take care.

Deze scenario's werden geëvalueerd naar de mate waarin het merk wordt versterkt, de omvang van de verwachte maatschappelijke impact, de relevantie, de inspiratie en de mogelijkheid tot activering.

Nawoord

Belangrijk blijft de vraag naar de samenhang van bedrijfs- en maatschappelijke ambities. In hoeverre het maatschappelijk ideaal daadwerkelijk 'aanwezig' is in alle lagen van het bedrijf, in alle proces- en productiefasen en in alle ondernemingsgebieden. Of beperkt het zich eerst en vooral tot de voor de consument waarneembare etalage? Vragen rondom de relatie met de aandeelhouders en de gevolgen voor shareholder value (wat bijvoorbeeld, als de maatschappelijke ambitie neerwaarts drukt op de shareholders value?). Of de vraag of tegenover 'een goede daad van een onderneming' telkens weer een beloning door de consument dient te staan.

ⁱ Deze omschrijving is overgenomen uit de beschrijving van deze Expert Class op de website van NIMA.

ⁱⁱ Stengel, J. (2011) *Grow, How ideas power growth and profit at the world's greatest companies*, New York, Crown Publishing Group. Dit boek werd aan de deelnemers van de Expert Class uitgereikt.

ⁱⁱⁱ Een belangrijk nadeel van de presentatie van de onderzoeksresultaten is dat Stengel nergens beschrijft hoe hij tot zijn conclusies is gekomen. Dat is bijzonder jammer, temeer daar Stengel herhaaldelijk stelt dat de uitkomsten van zijn onderzoek zeer bijzonder zijn en zelfs leiden tot 'a critical new benchmark for business leadership'.

^{iv} Hoe effectief om te gaan met alle beschikbare informatie en information overload of paralysis door analysis te vermijden?

^v Hoe een consistente ervaring voor de consument te creëren in alle onderscheiden en nog steeds groeiende contactmogelijkheden?

^{vi} Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New York: John Wiley and Sons Ltd.