

Positionering: oorsprong van bedrijfsstrategie

door: dr. Alex Klein

Geen klanten, geen bedrijf!

Het is van existentieel belang dat iedereen in de organisatie begrijpt wat de reden is dat klanten juist voor uw diensten of producten kiezen. Daarmee wordt de marketing(-communicatie-)term 'positionering' het nieuwe beginpunt van het bestaansrecht van uw organisatie. Waarom zou een klant juist voor u kiezen en niet voor uw -goedkopere- concurrent?

'Positionering is de plaatsing van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument. Het is een belangrijke reamedoelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende merken in een produktklasse te bereiken en te behouden', aldus Ko Floor en Fred van Raaij in 1993¹. Het beperkende van deze definitie is dat het gaat over merken, producten en productklassen. Door het één abstractieniveau hoger te leggen gaat de definitie plotseling over uw hele organisatie en haar 'raison d'être'.

'Positionering is de plaatsing van uw organisatie ten opzichte van andere organisaties in de perceptie van de belanghebbende(n). Het is een belangrijke doelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende organisaties in de markt te bereiken en te behouden.' In het kort gaat strategisch positioneren dus over wie of wat uw organisatie wil zijn in de hoofden van de klant (en andere stakeholders) ten opzichte van de concurrent.

De kracht van strategisch positioneren is dat het eenvoudiger is op te stellen dan een visie of missie en mede daardoor is het makkelijker te communiceren en te begrijpen. Het strategisch positioneringsstatement wordt daarmee het beginpunt van alle functies, taken en werkzaamheden binnen uw organisatie.

Vraag: *Wat is uw (strategische) positionering? Hoe luidt uw (strategische) positioneringsstatement?*

Leg de volgende vraag eens voor aan uw managementteam: 'Over vijf jaar, wie of wat is onze organisatie in de hoofden van onze klant ten opzichte van onze belangrijkste concurrenten?' De kans is groot dat het lang heel stil blijft en het besef groeit dat uw toekomst danig onduidelijk is. Als uw MT het antwoord op deze vraag niet weet, hoe moet deze laag managers dan sturing geven aan de organisatie? Hoe moeten deze managers hun ondergeschikten aansturen, behalve op losstaande KPIs? Een gekwantificeerd jaarplan wordt dan gebruikt als heilige graal, waarbij niet wordt gekeken naar de gedragingen van de medewerkers richting de klant. De kans van een grote kaalslag aan kwaliteit wordt hiermee erg groot.

Als medewerkers geen beeld hebben van de strategische positionering kunt u ook niet van hen verwachten dat ze dat doel nastreven. Als leidinggevende heeft u dan het gevoel dat zij niet snappen wat ze doen, waarom ze dat doen en hoe ze basale taken moeten uitvoeren. Zo kreeg ik afgelopen week het volgende verzoek via de mail:

Geachte heer Klein, beste Alex,

Ik wil graag voor ons team een dagdeel / dag organiseren om de neuzen op één lijn te krijgen en onder uw leiding iedereen bewust maken welke zaken er allemaal spelen bij klanten en klantcontact.

We proberen ons team zo optimaal mogelijk te laten werken voor onze klanten op het gebied waarvoor de klanten ons nodig hebben. Zaken als telefoon opnemen, vragen beantwoorden, meedenken in meerwerk en dergelijke zijn onderbelicht. Ook heeft het team totaal geen beeld van bedrijfsmatig denken.

Het uiteindelijke doel van de sessie met u is:

- begrijpen dat de eerste oplevering richting de klant goed moet zijn;*
- begrijpen dat klantcontact erg belangrijk is en*
- meer bedrijfsmatig snappen waarom bepaalde zaken gaan zoals ze gaan.”*

Vraag: *Weten uw medewerkers wat de gewenste strategische positionering van uw organisatie is?*

Een goede positioneringsdoelstelling is een mooie richtlijn voor de afdeling SHRM - Strategic Human Resources Management. Plotseling is het veel eenvoudiger om te beoordelen wie van de medewerkers mag blijven, wie moet worden opgeleid en wie van hen helaas gaat afvloeien. Ook wordt het gemakkelijker om de juiste kandidaten van buiten aan te trekken. Het concept Employer Branding kan prima gekoppeld worden aan de strategische positionering - de plaatsing van de organisatie ten opzichte van andere organisaties in de perceptie van belanghebbende(n), in dit geval potentieel nieuwe medewerkers.

Het Canadese Hudson's Bay heeft de winkelpanden van V&D overgenomen, maar niets mag meer herinneren aan de failliete Vroom & Dreesman. "Aanbod, uitstraling en personeel... alles is anders!", aldus topmanager Edo Beukema. Volgens hem passen oud-V&D-medewerkers over het algemeen niet bij het assortiment en uitstraling van Hudson's Bay. "Wij richten ons op een jong en trendy publiek en je moet een T-shirt van € 120 wel begrijpen." ⁱⁱ

Binnen uw organisatie kunnen de jaarlijkse beoordelingsgesprekken vervallen, omdat op wekelijkse basis het management en de medewerkers zelf toetsen of de taakuitvoering bijdraagt aan het bereiken van de gewenste positionering. Het is tevens een pilaar onder uw organisatiecultuur, de normen en waarden die gelden binnen uw organisatie. Alle neuzen dezelfde kant op, noem het internal branding of internal marketing, is in één keer gemakkelijker geworden om te bewerkstelligen. Het begint echter allemaal bij de bewustzijn van de gewenste strategische positionering van uw HR manager.

Vraag: *Weet uw personeelsmanager de gewenste positionering van uw organisatie over vijf jaar?*

Een duidelijke positionering met bijbehorende UBPs (Unique Benefit Points) zorgt voor een effectievere en efficiëntere verkoop. Het vaststellen van de tarieven voor producten en diensten wordt eenduidiger en eenvoudiger. Tijdens verkoopgesprekken is het gemakkelijker om de positieve verschillen ten opzichte van concurrenten te benadrukken. Bij het voorbereiden van beurzen, reclame, folders tot aan de website zal de strategische positionering als uitgangspunt dienen om de onderscheidenheid van uw organisatie te benadrukken.

Vraag: *Als u de verkopers individueel vraagt wat de gewenste positionering van uw organisatie is, krijgt u dan één eensluidend antwoord?*

In het verlengde van verkoop is het ook mogelijk om de productie en het assortiment af te stemmen op de gewenste strategische positie inname. De mate van gewenste kwaliteit (van producten en diensten) ligt vast in de plaats die uw organisatie wil innemen in de perceptie van de klant ten opzichte van de concurrent. Zelfs aspecten als MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en richtlijnen voor ecologische ethiek kunnen worden gededuceerd vanuit de strategische positionering.

Het productaanbod of het palet aan diensten moet een afspiegeling zijn van de gewenste positie inname. Wie of wat uw organisatie wil zijn in de hoofden van uw klant ten opzichte van uw concurrent moet blijken uit het aanbod van uw organisatie richting de markt. Zaken als prijsstelling, margebepaling en de hoogte, breedte, diepte en lengte van uw assortiment zijn een afgeleide van uw strategische positionering.

Vraag: *Blijkt uw gewenste plaats in de perceptie van de klant uit de wijze van productie en het aanbod van assortiment van uw organisatie?*

Ongeacht of het gaat over de werkprocessen van inkoop, verkoop, klantenservice, productie of facturatie, door een duidelijke strategische positionering is het aansturen op verbetering van taakuitvoering een stuk gemakkelijker. De kwaliteit van het werk kan er op worden afgestemd, de effectiviteit van het personeel zal stijgen, de efficiëntie van de gehele organisatie zal verbeteren en uiteindelijk zullen alle kosten lager liggen.

Echter, water stroomt altijd van boven naar beneden, dus begint strategisch positioneren aan de top van de organisatie. Eerst zal duidelijk moeten zijn wie of wat de organisatie (nu of over vijf jaar) wil zijn in de perceptie van de klant ten opzichte van de concurrent.

Dat zal dus ook mijn antwoord zijn op het verzoek in mijn mailbox: zullen we eerst vaststellen wat de gewenste strategische positionering is? Dan wordt de rest (van de vragen) een eenvoudige invuloefening...

ⁱ Floor en Van Raaij (1993), *'Marketing-communicatie-strategie'*, Stenfert Kroese / Educatieve Partners, Houten, ISBN 90 207 2312 X

ⁱⁱ 'Bij Hudson's Bay mag niets meer herinneren aan V&D', A. Westeneng, 15 juni 2017, Het Financieel Dagblad, FD Ondernemen, pag. 13,