

RESULTATEN BEKEND VAN 'HET GROTE POSITIONERINGSONDERZOEK'

KUNNEN VLAAMSE BEDRIJVEN POSITIONEREN?

Vinden bedrijven positionering noodzakelijk? Kennen bedrijven de invloed van positionering op hun groei? Is positionering vooral een communicatietechniek of gebruikt men het om business-, merk- en communicatiestrategie te integreren? Welke invloed heeft positionering op de segmentatie van bedrijven? Hoe vertaalt positionering zich naar het bewust managen van merkassociaties? Wat is de relatie tussen positionering en merkstructuren? Wat is de relatie tussen positionering en de brand equity? Dit en zoveel andere vragen waren het onderwerp van 'Het grote positioneringsonderzoek' dat 4Growth midden 2010 hield in Vlaanderen. Bij deze het eerste deel van de langverwachte resultaten.

ELKE KEUZE GEBEURT OP BASIS VAN VERGELIJKING

Positionering is een cruciaal concept omdat het ons bewust maakt van de manier waarop producten, diensten en bedrijven worden gekozen, namelijk op basis van vergelijking. Dat proces van vergelijking heeft twee stadia. Enerzijds dat van categorisering (in welke categorie moet het merk worden vergeleken; bij welke categorie hoort het merk?) en anderzijds dat van differentiatie (welke eigenschappen onderscheiden het merk van de concurrenten binnen dezelfde categorie?). Het ontdekken van de onderscheiden merkeigenschappen is gebaseerd op vier analytische vragen. 'A brand for what?', is de vraag naar de belofte van het merk, de voordelen voor de klant. 'A brand for whom?', is de vraag voor welk klantensegment het merk bedoeld is. 'A brand for when?', refereert naar de situatie waarin het merk wordt gebruikt. En 'A brand against whom?', is de vraag naar de belangrijkste concurrenten waartegen het merk zich moet afzetten. In de huidige competitieve wereld kan dit veel verder gaan dan de onmid-

dellijke concurrenten in de eigen productcategorie. Zo staat een biermerk ook in concurrentie met whisky-merken. Zo staat een retailer in concurrentie met speciaalzaken.

DE OMVANG VAN 'HET GROTE POSITIONERINGSONDERZOEK'

In het onderzoek gaan we ervan uit dat business-, merk- en communicatiepositionering een consistent en geïntegreerd geheel vormt. Zo is een prijsleider (businesspositionering) verplicht om onderscheidende merkassociaties te zoeken rond lage prijs, gemakkelijke aankoopprocessen en goede prijs/preformantie en is de prijsleider ook genoodzaakt om goedkope maar efficiënte communicatietools te ontwikkelen. Als deze prijsleider zich op merkniveau vooral wil onderscheiden met innovatie (productleiderschap) en op communicatieniveau een website heeft met enkel testimonials (klantenleiderschap), dan zal het genereren van voorkeur mislukken omdat het verhaal onsamenhangend en zelfs tegenstrijdig is op de drie niveaus van positionering. Het onderzoek focuste zich vooral op business- en merk-

positionering. In de marge hiervan werden ook een klein aantal aspecten van communicatiepositionering onderzocht. 164 bedrijven vulden de vragenlijsten over positionering volledig in. 12,19% of 20 bedrijven zijn zuiver werkzaam in B-to-C. 62,80% of 103 bedrijven zijn zuiver werkzaam in B-to-B. 75% heeft dus een duidelijk profiel, ofwel B-to-B ofwel B-to-C. 25% of 41 bedrijven hebben een hybride karakter en werken zowel in B-to-B als B-to-C.

BUSINESSPOSITIONERING: VORIGE ONDERZOEKEN BEVESTIGD

Volgens professor Lambrecht van de KU Brussel heeft slechts 50% van de Vlaamse familiebedrijven een strategie om te groeien, en voert slechts 10% van die groep hun strategie werkelijk uit. We waren benieuwd of onze resultaten (positionering is trouwens een belangrijke groeistrategie) in dezelfde lijn lagen bij alle soorten bedrijven, dus niet alleen familiebedrijven. En ja, ook 'Het grote positioneringsonderzoek' bevestigt dat slechts één op de twee bedrijven een duidelijke business-strategie heeft, vertaald naar waardedisciplines en segmentatie. Het aantal falingen in België zou veel lager kunnen liggen; want een goede strategie is HET medicament tegen falingen.

EEN OP DE TWEE BEDRIJVEN HEEFT EEN BUSINESS-STRATEGIE

52,44% van de respondenten heeft een rationele en planmatige business-strategische keuze gemaakt. Dit is o.a. onderzocht op basis van de aanwezigheid van waardedisciplines. 34,15% benoemt zichzelf als een duidelijke klantenleider, 15,24% is productleider en 3,05% is prijsleider. 10,37% van de respondenten zegt in de praktijk op basis van één waardediscipline een competitief onderscheid te realiseren, maar daar eer-



Geert Vanhees is business strateeg bij 4Growth, gespecialiseerd in groeistrategie en positionering, en is gastdocent branding bij Vlerick Leuven Gent Management School. www.4Growth.be.

der intuïtief naar gegroeid te zijn. Bij hen dus geen bewust uitgevoerde strategie.

37,20% van de respondenten daarentegen maken foute business-strategische keuzes of hebben helemaal geen strategie. Zo heeft 21,95% van de respondenten voor twee waardedisciplines gekozen, 9,76% zelfs voor drie. Wie twee, maar vooral wie drie businessdisciplines volgt, heeft een uiterst slechte positionering, of wat men ook wel eens de 'Carrefourpositionering' noemt: 'stuck in the middle'. Bedrijven die in alles goed wil-

GEERT VANHEES:

"De duizenden falingen per jaar zijn er duizenden teveel. Een geïntegreerde business-, merk- en communicatiestrategie doet wonderen en hoeft geen stukken van mensen te kosten."

len zijn, worden feilloos herkend aan onnatuurlijk lage bedrijfswinsten en een laag merkonderscheid omdat ze nergens echt in uitblinken. Van alle respondenten had ook nog eens 5,49% geen beslissing genomen over waardedisciplines of ze kiezen resoluut voor een commoditystatus - zelfmoord bestaat dus ook als business-strategie.

EEN PIJNLIJK GEBREK AAN MARKTKENNIS EN SEGMENTATIE

Een business-strategie wordt vanzelfsprekend in een markt gerealiseerd: 'A brand for whom?'. Het is daarom bijvoorbeeld belangrijk te weten hoe groot segmenten zijn waar u uw waardediscipline kansen geeft? 44,51% van de bedrijven heeft geen marktanalyse gedaan om segmenten te ontdekken en de aantrekkelijkheid ervan te meten. Of de segmenten al dan niet in een groeiende markt zijn gesitueerd,

weet 46,95% van de deelnemende bedrijven niet. De kans is dus bij één van de twee bedrijven erg groot dat men zich inspant in markten waar een marktconforme prestatie alleen maar omzetzaling betekent. En 35,36% van de bedrijven segmenteert de markt gewoon niet. Dat is nochtans geen luxe, als je ziet dat een kwart van de bedrijven

(24,84%) een heel zwakke marktpositie heeft met enkel kleine marktaandelen in zijn markt. Subsegmentatie kan zorgen voor langzaam gerealiseerde dominantie.

DE HELFT VAN DE BEDRIJVEN HEEFT EEN GEZONDE MARKTPOSITIE

Het goede nieuws is dan weer dat 45,73% zowel een gesegmenteerde verkoopsorganisatie heeft als gesegmenteerd communiceert, wat de efficiëntie van sales en communicatie vaak verhoogt. Eén op de twee bedrijven segmenteert op basis van sectoren en/of van de specifieke voordelen van het aanbod. 41,46% houdt rekening met de loyaliteit van de klant, tegen 29,27% die het volume van de transactie of relatie incalculeert in de segmentatie.

44,10% van de bedrijven blijkt uit een consistente businessdiscipline en gesegmenteerde waardecreatie een gezonde marktpositie te hebben gerealiseerd. 3,73% onder hen focust enkel op één segment en is daarin marktleider, de pure specialisten. 11,80% focust op een klein aantal marktsegmenten en is daarin marktleider of benadert het marktleiderschap. En 28,57% heeft in sommige segmenten een dominante positie en in sommige anderen verwaarloosbare marktaandelen. Deze drie portfoliosituaties wijzen naar aantrekkelijke businesspreformantie.

IS MERKSTRATEGIE BETER ONTWIKKELD DAN BUSINESS-STRATEGIE?

In het volgende nummer van CXO worden de resultaten voor de merkpositionering besproken. We bekijken ook of de merkpositionering in Vlaanderen beter is dan de businesspositionering en of business- en merkpositionering wordt geïntegreerd. CXO

EXECUTIVE SUMMARY

4Growth onderzocht de mate waarin Vlaamse bedrijven een bewuste business-, merk- en communicatiepositionering hebben en ook integreren. Ongeveer één op de twee bedrijven heeft een business-strategie, heeft zijn markt geanalyseerd en kiest bewust voor relevante segmenten. 44% van de bedrijven realiseerde hierdoor een gezonde marktpositie.