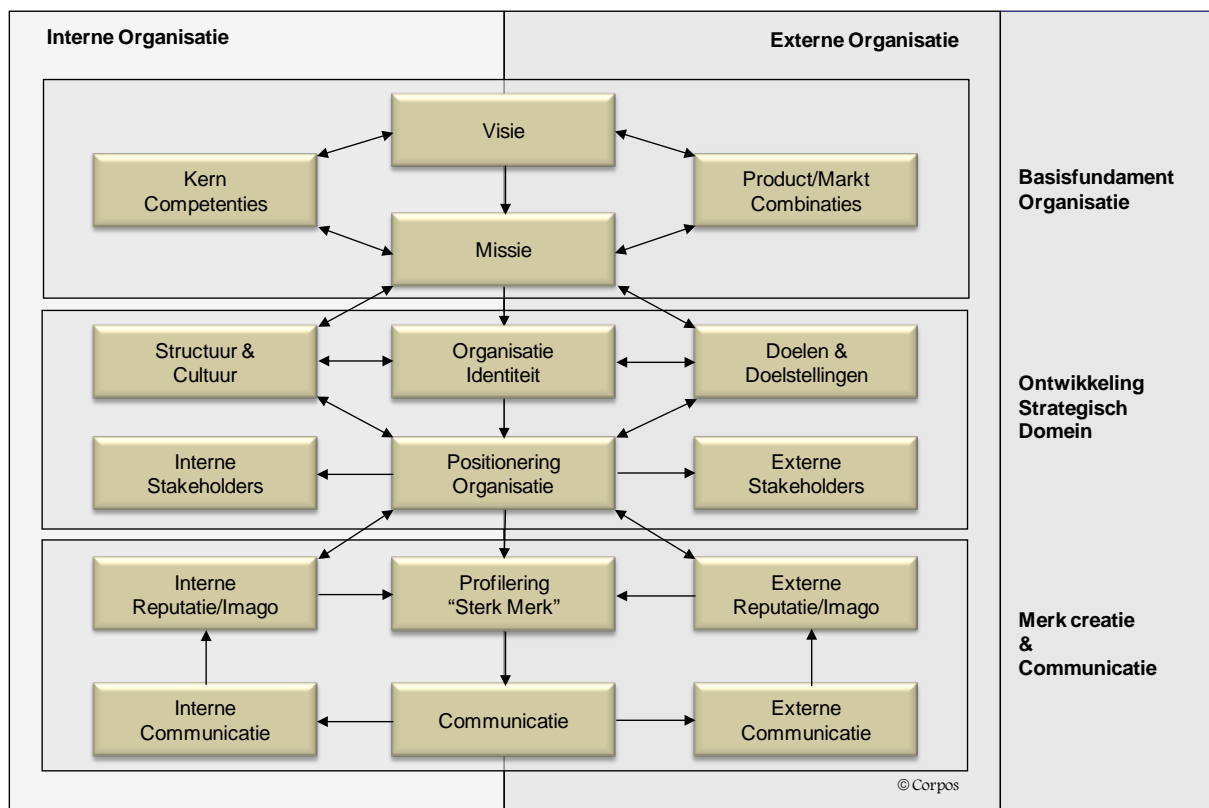


Strategisch Communicatiemanagement

Een bedrijfskundige discipline

Met strategisch communicatiemanagement willen we op een structurele en geïntegreerde manier naar communicatie kijken. Het uiteindelijke doel is aantonen hoe communicatie effectief kan worden ingezet om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van een organisatie (accountability). Communicatieprofessionals moeten verantwoording af kunnen leggen over de besteding van de middelen in relatie tot de gerealiseerde doelen. Het maakt daarbij niet uit of dit communicatiebestedingen van een profit dan wel een non profit organisatie betreffen. Strategisch communicatiemanagement beoogt op een deskundige wijze communicatie te sturen en te managen waardoor er een waardevolle bijdrage wordt geleverd aan het resultaat en het rendement van de organisatie.



Figuur 1. Model voor strategisch communicatiemanagement.

Het model gaat uit van een evenwichtige balans tussen de interne en externe organisatie. Daarnaast kent het 3 fundamentele lagen:

- Laag 1; het basisfundament van de organisatie waarin de visie en de missie, de kerncompetenties en product/marktcombinaties worden beschreven.
- Laag 2; in deze laag wordt het strategisch domein van de organisatie beschreven dat uiteindelijk leidt tot een unieke en onderscheidende positionering.
- Laag 3; hier vindt de vertaalslag plaats naar een heldere en unieke profilering die de basis vormt naar zowel interne als externe communicatie.

Verder kenmerkt dit model zich door een interne en een externe organisatie gerichtheid. Intern worden zaken belicht die uitsluiten betrekking hebben op de interne organisatie. Extern uitsluitend zaken die zich buiten de organisatie afspelen maar die beïnvloed worden door de wijze waarop de interne organisatie zich extern manifesteert.

1.0 Laag 1 – Basisfundament

Voorwaarde voor een goede positionering en een sluitend strategisch communicatiemanagement is het duidelijk in beeld brengen van het basisfundament. Zonder een heldere visie gekoppeld aan een gedegen missie is de organisatie nauwelijks in staat een betrouwbaar strategisch domein te ontwikkelen. Die visie en missie worden op basis van de kerncompetenties (sleutelvaardigheden) en de product/markt combinatie bepaald. De visie geeft aan waar de organisatie voor gaat het is het pad naar de toekomst. De missie zegt waar de organisatie voor staat, de ultieme belofte aan de markt waar de organisatie op afgerekend mag worden.

Vanuit de literatuur wordt er verschillend naar visies en missies gekeken. Zowel de theorie dat eerst de missie moet worden beschreven voordat er een visie kan worden opgesteld als het omgekeerd komen daarin aan bod. Beide theorieën kunnen binnen organisaties worden toegepast. Echter er zit wel een fundamenteel verschil in de benadering. Een visie ontwikkeld vanuit de missie gaat primair uit van de kracht van de organisatie, haar kernkwaliteiten en de product/marktcombinaties waarop zij actief is. De visie ondersteunt de missie en is meer intern gericht dan extern.

Een andere invalshoek is de visie te ontwikkelen vanuit de kernkwaliteiten van de organisatie en met een open blik naar de toekomst te kijken. Door op deze manier naar het ontwikkelen van een visie te kijken is de organisatie meer gericht op de buitenwereld en daardoor beter in staat zich sneller aan te passen aan veranderende omstandigheden.

1.1 Visie

I have a dream that one day this nation will rise up and live out the true meaning of its creed: "We hold these truths to be self-evident: that all men are created equal." I have a dream that one day on the red hills of Georgia the sons of former slaves and the sons of former slave owners will be able to sit down together at a table of brotherhood. I have a dream that one day even the state of Mississippi, a desert state, sweltering with the heat of injustice and oppression, will be transformed into an oasis of freedom and justice. I have a dream that my four children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin but by the content of their character. I have a dream today.

Martin Luther King

Een goede visie omvat 3 basiselementen:

- Omgeving
- Organisatie
- Mensen

Omgeving

De omgeving beschrijft de relevante werkomgeving (lokaal/regionaal/landelijk/mondiaal) waarin de organisatie actief is. Er wordt kritisch gekeken wat er in de omgeving gebeurt en welke

gebeurtenissen van invloed (kunnen) zijn op de organisatie. Het is een toekomstbeeld van een veranderende omgeving waar de organisatie een gedroomde positie wenst te bereiken.

Organisatie

Hier wordt aangegeven wat de organisatie wil bereiken binnen een realistisch tijdbestek. Waar willen we met de organisatie staan en wat wensen we te bereiken. Zonder in concrete doelstellingen te vervallen beschrijft de organisatie hier de gewenste positie, bijvoorbeeld marktleiderschap binnen het segment waarop de onderneming actief is.

Mensen

De mensen binnen de organisatie zijn cruciaal voor het kunnen realiseren van de visie. Een visie die gedeeld en gekend wordt door de medewerkers legt de basis voor succes. Door duidelijk en helder aan te geven hoe de gewenste positie bereikt kan worden en welke rol de medewerkers daarin spelen zorgt voor groepsdynamiek die er toe leidt dat de organisatie er voor wil gaan.

1.2 Kerncompetenties

Kerncompetenties, ook wel kernkwaliteiten of sleutelvaardigheden genoemd, omschrijven de unieke kenmerken waar de organisatie goed in is, of beter gezegd in uitblinkt. Het beschrijven van kernvaardigheden is meer dan roepen waar je goed in bent. Zo is de kerncompetentie van een timmerbedrijf niet het goed kunnen timmeren, maar het ambachtelijk kunnen verwerken van hout. Door op deze manier naar de kerncompetenties te kijken is de organisatie beter in staat om alert op veranderende markten in te spelen. Zo kan een timmerbedrijf dat actief was in scheepsbetimmeringen zich gemakkelijker op een nieuwe markt richten voor bijvoorbeeld keukeninrichtingen waar feitelijk dezelfde kerncompetenties worden gevraagd.

1.3 Product/markt combinaties

Welke producten en diensten biedt de organisatie aan welke markten of marktsegmenten aan. Organisaties met een heldere visie en duidelijk beschreven kerncompetenties zijn uitstekend in staat om te definiëren met welke producten en/of diensten zij actief willen zijn op gedefinieerde klantgroepen. Door sterk te focussen op de kracht van de organisatie en een aantrekkelijke bedienbare markt verwerft de organisatie zich een comfortabele positie.

1.4 Missie

De missie zegt; 'Waar staan we voor'. Het is de ultieme belofte van de organisatie aan haar klanten. De missie moet dan wel helder zijn en begrepen worden. Een goed missie beschrijft beknopt het doel van de organisatie, de strategie en ambities (de weg waar ze naar toe wilt), de gehanteerde normen en waarden en de betekenis daarvan voor de stakeholders.

De Rabobank Groep stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Vanuit betrokkenheid bij dat belang wil de Rabobank Groep een stuwende en vernieuwende kracht zijn die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.

Mission statement Rabobank Groep

2.0 Laag 2 – Ontwikkeling Strategisch Domein

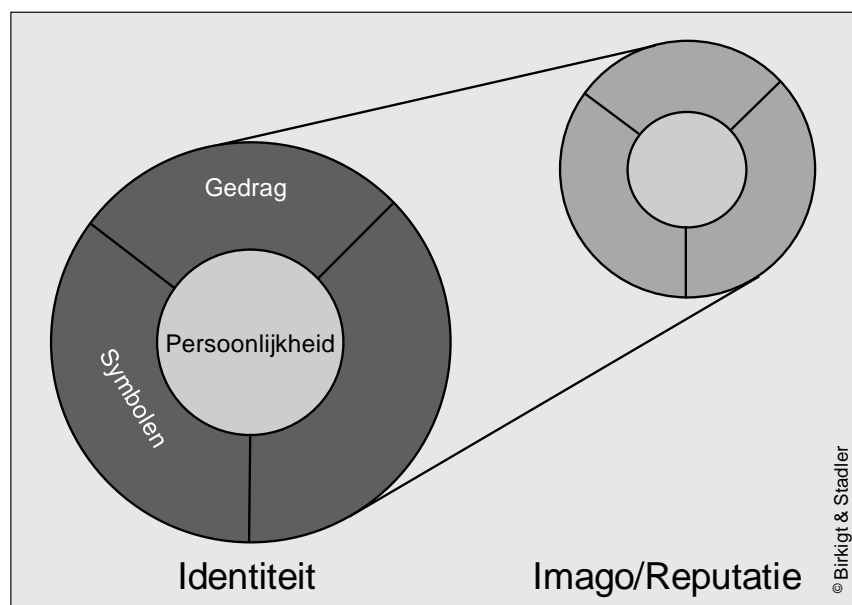
Bij het ontwikkelen van het strategisch domein staan de identiteit en de positionering centraal. In het basisfundament van laag 1 zijn de belangrijkste vertrekpunten gedefinieerd die tot een helder geformuleerde missie hebben geleid. In de missie is de kern van de organisatie identiteit kort verwoord, maar ook de structuur en de cultuur. Bovendien geeft de missie de richting aan waar de doelstellingen op gebaseerd worden.

Organisatieverandering

Als organisaties in een verandertraject terecht komen dan wordt dat als eerste in deze laag waargenomen. Doelen en doelstellingen worden niet meer gerealiseerd en er ontstaat onrust binnen de structuur en cultuur. De gewenste identiteit lijkt niet meer aan te sluiten op de werkelijke identiteit en in de markt ontstaat onrust. Op basis van externe signalen direct in deze laag ingrijpen, leidt op korte termijn mogelijk tot tijdelijk resultaat. Op de lange termijn slechts tot uitstel van het realiseren van werkelijke door te voeren veranderingen. Veranderingen dienen bij het herdefiniëren van de visie en missie beginnen. Blijven die uit, dan doet de laatste man het licht uit.

2.1 Organisatie identiteit

De identiteit van de organisatie ofwel de corporate identity mix wordt gevormd door de symboliek, de communicatie en het gedrag van de organisatie. Het gedrag is veruit het belangrijkste en de meest werkzame component van de identiteit. Birkigt & Stadler hebben de betekenis van Corporate Identity beschreven en voorzien van een 4^{de} element de Persoonlijkheid ofwel de zelfpresentatie van de organisatie. (Van Riel, Identiteit en Imago).

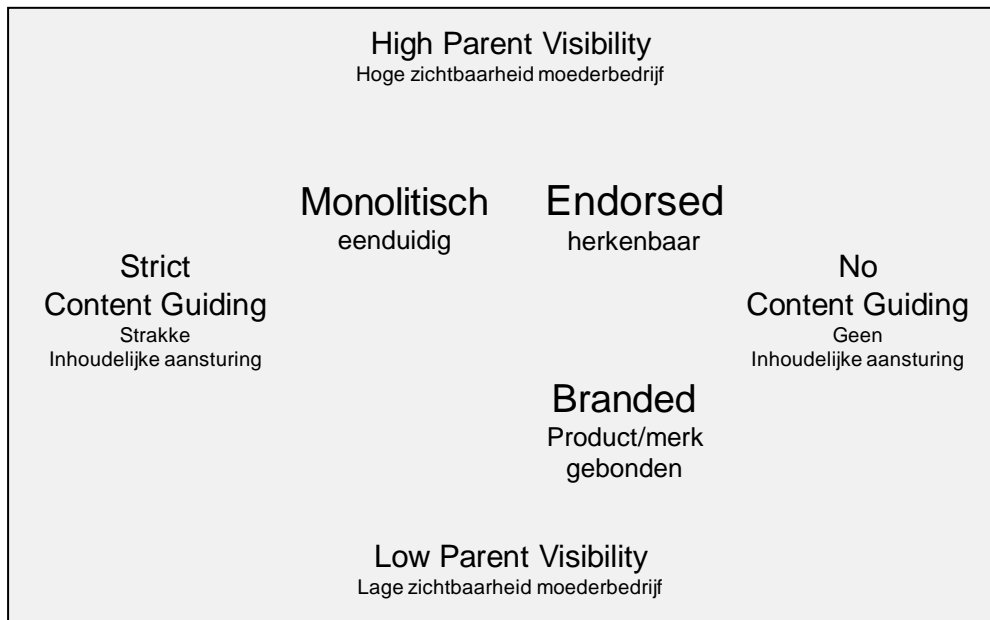


Figuur 2. Identiteit vs imago/reputatie

In dit onderdeel worden strategische keuzes gemaakt m.b.t. de identiteit van de organisatie, haar producten en diensten. Daarvoor kunnen modellen worden gebruikt zoals van Birkigt & Stadler, maar ook het Sidoc model, de ster van Lux, het model van Balmer of het spinnenwebmodel van Bernstein op basis van het benoemen van kernwaarden (ist und soll).

2.1.1 Identiteit typologie

Afhankelijk van de mate waarin de producten en diensten van de organisatie verbonden kunnen of moeten zijn met de organisatie identiteit kan de keuze worden gemaakt uit een identiteit typologie. Het onderstaande model biedt daarvoor de verschillende keuzes; monolithisch, endorsed of branded.



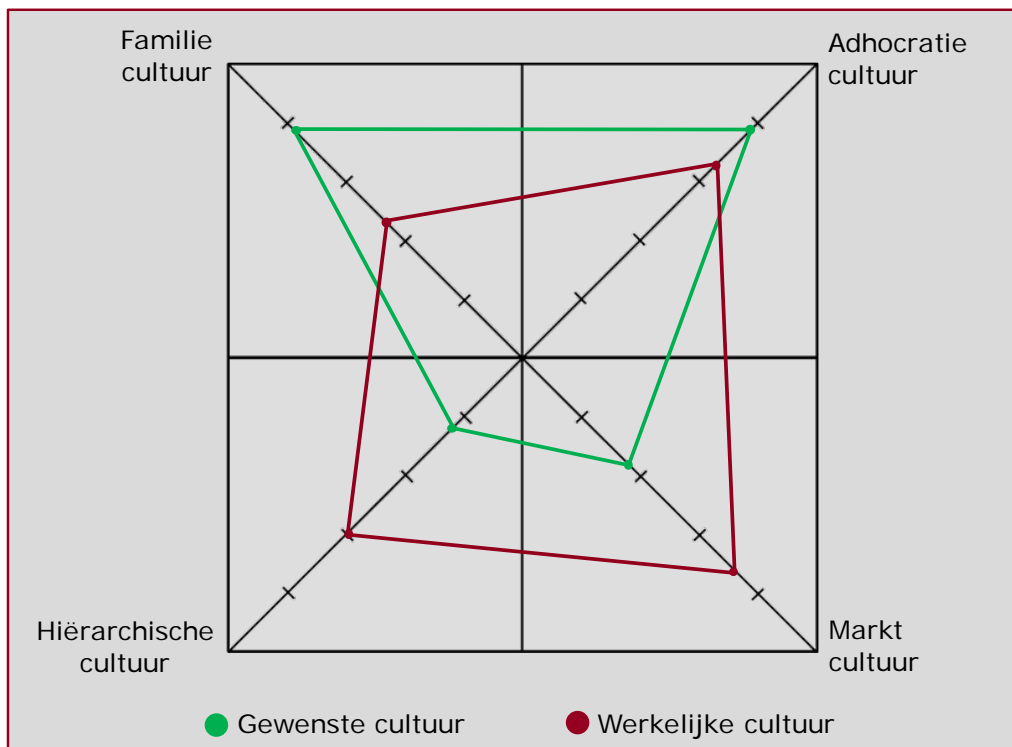
Figuur 3. Identiteit typologie

- Een **monolithische** identiteit wordt vaak gekozen door organisaties die het organisatiemerk willen verbinden aan de producten en diensten die worden ontwikkeld, geproduceerd en verkocht. Sterke monolithische merken zijn Philips, Sony, Shell, enz.
- Voor een **endorsed** identiteit geldt dat de mate van endorsement de zichtbaarheid van het moedermerk bepaald. Bij een sterk endorsement is de zichtbaarheid en de uitstraling van het moedermerk dominant in de communicatie aanwezig dan bij een zwak endorsement. Zo is er bij het endorsement van het merk 3M min of meer sprake van een gemiddeld tot matig endorsement. De 3M merken zoals skotch, post-it, e.d. hebben een sterke eigen positionering maar worden altijd begeleid door het moedermerk 3M.
- Een **branded** identiteit is een nagenoeg zelfstandige identiteit, waarbij de relatie met het moedermerk nauwelijks tot niet zichtbaar is. Veel 'fast moving consumer goods' hebben een branded identiteit. Merken als OMO, Unox, Bertoli, enz. staan volledig op zichzelf, hebben een sterke eigen merkpersoonlijkheid en communiceren los van het moedermerk. Echter, de laatste jaren is er nauwelijks meer sprake van een 100% branded identiteit. De wet op de product aansprakelijkheid dwingt producenten om hun organisatiennaam aan het product te verbinden. Feitelijk is hier sprake van verschuiving naar een vorm van een endorsed identiteit met een (zeer) lage mate van endorsement. Een goed voorbeeld is Unilever.

2.2 Structuur & Cultuur

Structuur en cultuur hebben een sterke relatie met elkaar. De gelaagdheid van de organisatie zegt vaak veel over de hiërarchische verhoudingen. Om de structuur helder in beeld te brengen of te toetsen staan verschillende theorieën ter beschikking. Vanuit historisch perspectief zijn dat bijvoorbeeld Taylor en Fayol, of McGregor en Blake & Mouton. Als postmodernisten hebben onder meer Mintzberg en McKinsey belangrijke stappen gezet op het gebied van organisatiestructuren net als Prahalad & Hamel en de Nederlander Volberda.

Hofstede heeft dit gedaan op het gebied van cultuur en organisatie. Cultuuranalyses kunnen gemaakt worden op basis van het Ui-model van Hofstede, het model van Schein, het cultural dynamics model van Hatch of het OCAI-model (Organizational Cultural Assessment Index) van Quinn en Cameron.



Figuur 4. Voorbeeld van een cultuuranalyse op basis van het OCAI-model (Quinn en Cameron)

Cultuur en klimaat worden vaak in een adem genoemd, toch is dit niet hetzelfde. Cultuur is vaak diep geworteld binnen organisaties op basis van gedeelde waarden en normen. Het is de min of meer sociale context waarbinnen een organisatie functioneert.

Met het organisatieklimaat worden vaak de regels en procedures bedoeld die binnen een organisatie worden gehanteerd. De (V)OKIPO-methode ((Verkorte) Organisatie Klimaat Index voor Profit Organisaties) is geschikt om binnen (middel)grote organisatie de klimaatindex vast te stellen waarbij men uitgaat van de werkelijke situatie en die afzet tegen de gewenste situatie.

Organisatie-, cultuur- en klimaatverandering hebben direct met elkaar te maken. Communicatie speelt een cruciale rol om veranderingen succesvol te laten verlopen. Betrokkenheid en identificeerbaarheid van medewerkers zijn essentieel. Om veranderingen succesvol te laten verlopen, dient er intern onderzocht te worden wat de bestaande structuur of cultuur is en wat de gewenste. Welke blokkades worden intern ervaren om een verandering succesvol door te voeren.

2.3 Doelen & doelstellingen

Doelen geven de richting aan waar de organisatie naar toe wil, doelstellingen geven aan wat de organisatie wil bereiken. Organisatie en marketingdoelstellingen laten zien op welke markten met welke producten en/of diensten de organisatie actief is en wat het marktaandeel is dat wordt nagestreefd. De communicatiedoelen en -doelstellingen worden hiervan afgeleid. Een communicatiedoel kan een gewenste perceptie of de gewenste beeldvorming bij de doelgroep van de organisatie zijn. Doelstellingen worden SMARTIC (Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch, Tijdgebonden, Inspirerend en Competieverhogend) geformuleerd. Vanuit de communicatie kan hier

gefocusd worden op kennis - houding - gedrag, maar ook op naamsbekendheid, merkbekendheid en breinpositie (TOMA-Top Of Mind Awareness).

2.4 Positioneren

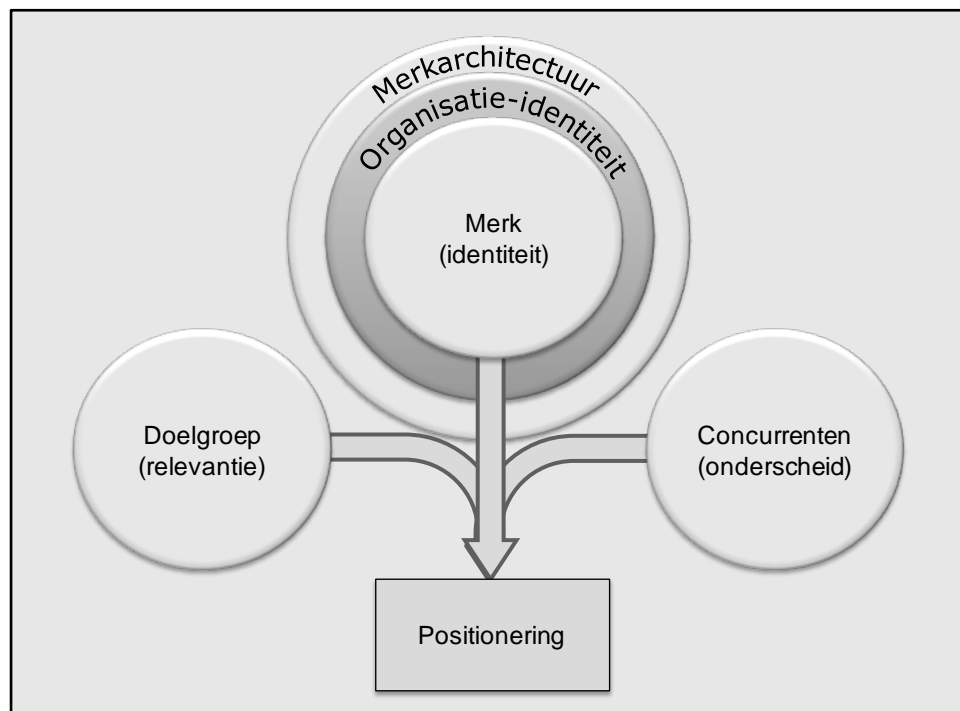
Positioneren vindt op twee terreinen plaats. De fysieke positionering is de unieke plek die de organisatie met haar product of diensten in de markt wil hebben. De focus ligt daarbij op het beschrijven van de markt of het marktsegment waarop de organisatie actief is en het marktaandeel dat zij wil bereiken.

De mentale positionering is de unieke plek die het merk van de organisatie of haar producten en diensten in het hoofd van de doelgroep wil bereiken in relatie tot de concurrentie.

De oriëntatie vanuit (marketing)communicatie gaat uit naar de mentale positionering van het merk. Voor het bepalen van deze positionering kunnen verschillende modellen worden gehanteerd:

- Brand Attitude Strategy van Rossiter & Percey
- Het 'Brand Key' model
- Het 'Merk profiler' model van Brand Capital
- Het 'Brand-Identity Prism' van Jean-Noël Kapferer
- Positioneringstrategieën van Floor & Van Raaij
 - Informationele positionering
 - Transformationele positionering
 - Tweezijdige positionering

Riezenbosch en Van der Grinten hebben verschillende positioneringsmethoden in een handzaam boekje samengevat waarin ondermeer aandacht besteed wordt aan laddering. Daarvoor hanteren zij een duidelijk model waarin alle facetten van positionering worden belicht.



Figuur 5. Positioneringsmodel Riezenbosch en Van der Grinten.

Binnen de positionering komen, naast de unieke eigenschappen van het product of de dienst, ook zaken aan de orde zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en de focus op de samenleving.

2.5 Interne Stakeholders

Bij interne communicatie wordt al snel de communicatie naar de medewerkers binnen de organisatie bedoeld. Echter de partner en de 'influencers' uit de directe omgeving van de medewerker die cruciaal zijn voor interne beeldvorming worden vaak vergeten. Met een analyse van de stakeholders wordt er vanuit de positionering gekeken naar de 'interne' belanghebbenden. In welke mate beïnvloeden de interne stakeholders de gewenste positionering van de organisatie en op welke wijze kunnen we die beïnvloeding positief aanwenden?

2.6 Externe stakeholders

Externe stakeholders zijn die belanghebbenden waar de organisatie in meer of mindere mate een afhankelijkheidsrelatie mee heeft. De wijze waarop de organisatie zich positioneert heeft invloed op de wijze waarop de verschillende stakeholders naar de organisatie kijken. Klanten willen zich vereenzelvigen met de merkpositionering van hun leverancier, maar belangengroeperingen kijken naar de duurzaamheidsbelofte en het MVO-karakter. Vakbonden kijken naar de beloning en arbeidsvoorwaarden en de overheid naar het naleven van de wetgeving.

Een krachtige en heldere positionering bedient alle stakeholders die primair van belang zijn voor de organisatie. Voordat de organisatie een positioneringstatement formuleert is het goed om de in- en externe stakeholders helder in beeld te hebben. Geschikte modellen hiervoor zijn:

- Michell, Agle en Wood (1997)
- Gardner (1986)
- Grunig & Hunt (1984)

Deze analyses gaan uit van de mate waarin en de wijze waarop de verschillende stakeholders invloed uitoefenen op de communicatieve positionering van de organisatie. De resultante daarvan is het effect van deze beïnvloeding op het imago (korte termijn) of de reputatie (lange termijn) van de organisatie.

3.0 Laag 3 – Merkcreatie en Communicatie

3.1 Propositie, de merkblofte

Een stevige positionering legt de basis voor een heldere propositie. De propositie is de uiteindelijke belofte die we aan de doelgroep over willen brengen. (Floor en Van Raaij, 1989-2010). Het is de onderscheidende belofte van het merk die communiceerbaar wordt gemaakt en daarmee de basis vormt voor de creatieve vertaling van de communicatie. Het is de vertaalslag naar de verbeelding (presentatie) en verwoording (het verhaal) van de organisatie, het product of de dienst op een wijze die door alle communicatiedoelgroepen wordt begrepen en gepercipieerd. In deze fase wordt de communicatiestrategie geoperationaliseerd en uiteindelijk vertaald naar communicatiemiddelen. De hiervoor te hanteren vertrekpunten zijn sterk afhankelijk van de organisatiedoelen en -doelstellingen in relatie tot de communicatiedoelen en -doelstellingen.

3.2 Communicatie

De communicatie is het tastbare resultaat van de strategische inspanningen die zijn doorlopen. Het zijn de middelen die concreet aansluiten op de doelen en doelstellingen, die de boodschap overbrengen wat de organisatie, het product of de dienst waar wil maken. Waarin zij zich

onderscheiden van de rest en op welke wijze er aansluiting wordt gevonden bij de behoeften van de doelgroep(en).

3.3 Interne communicatie

Met de interne communicatie beogen we de interne doelgroepen te informeren over de vertrekpunten, doelen en doelstellingen van de organisatie, haar producten en diensten. Het primaire doel is betrokkenheid en verbondenheid te creëren bij de interne stakeholders.

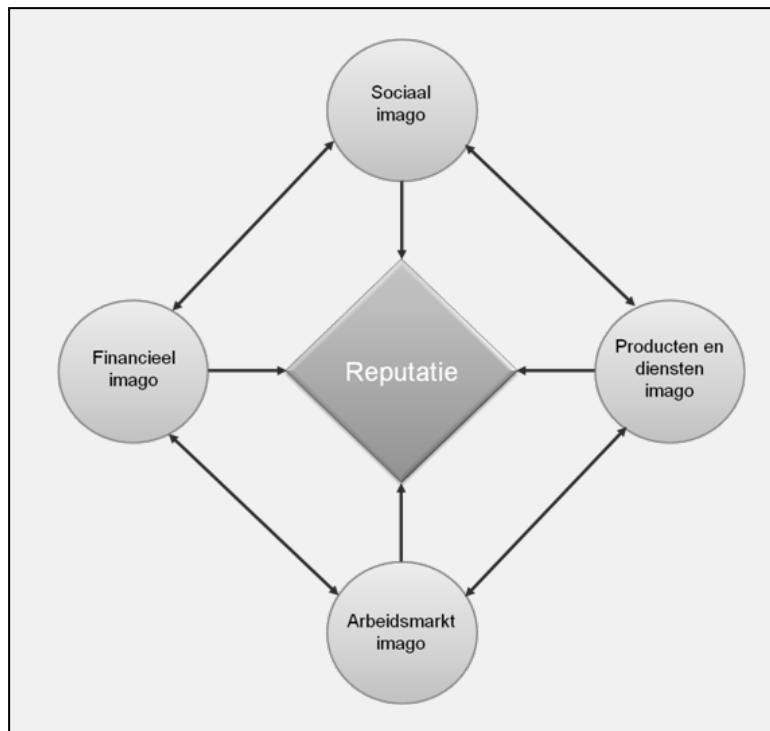
3.4 Externe communicatie

Externe communicatie richt zich op de externe doelgroepen van de organisatie. Omdat in het voortraject een goede analyse is gemaakt wie de primaire doelgroepen zijn, kan er gericht worden gecommuniceerd om maximaal rendement te halen uit de inspanningen die worden gepleegd.

3.5 Interne en externe reputatie

Een organisatie manifesteert zich zowel naar binnen als naar buiten. Die manifestatie is het resultaat van de visuele identiteit, de communicatie en het gedrag. Dit leidt tot een veelvoud aan imago's.

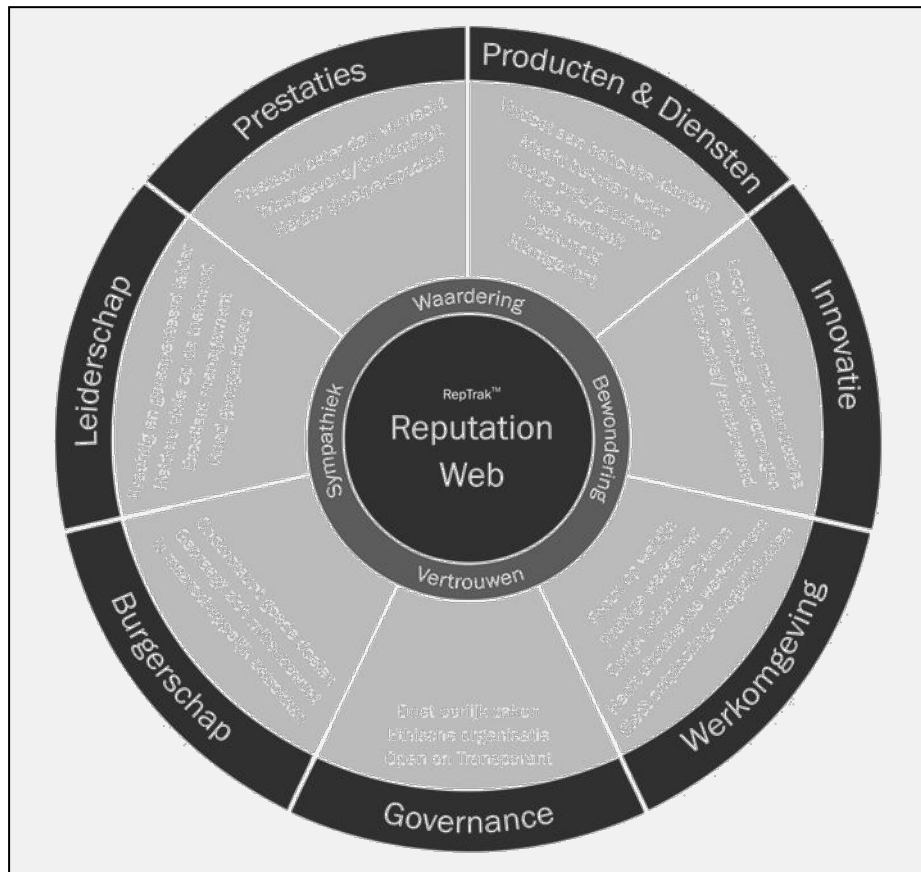
Intern zullen medewerkers de organisatie veelal beoordelen op het sociale imago, terwijl aandeelhouders en bankiers vaak naar het financiële imago kijken. Klanten en toeleveranciers vormen zich een mening over het producten en diensten imago en de werkzoekenden op de arbeidsmarkt kijken vooral naar het imago van werkgever. Imago's kunnen soms kortstondig negatief worden beïnvloed door incidenten (bijv. terugroepactie van Toyota → productimago). Organisations die hun imago's goed managen, zowel in- als extern, verwerven een goede reputatie die vaak veel duurzamer is dan een enkel imago aspect.



Figuur 6. Reputatie, de optelsom van imago's.

Voor de continuïteit van het merk en/of de organisatie is het van belang de reputatie periodiek te meten en voortdurend te managen. Hiervoor zijn verschillende meetmethoden beschikbaar. Bekende

methode zijn de Repertory Grid methode en de Osgood schaal. Doordat de laatste jaren het managen van reputatie aan belangstelling heeft gewonnen is er door het Reputation Institute (New York/Rotterdam) een beproefde methode ontwikkeld die op een betrouwbare wijze de reputaties van organisaties kan meten; de RepTrak™.



Figuur 7. Reputatieonderzoek op basis van RepTrak™

De komende jaren zal reputatiemanagement een belangrijk onderdeel vormen van strategisch communicatie management. Immers steeds vaker worden organisaties onder druk van de publieke opinie afgerekend op de wijze waarop zij zich in de samenleving manifesteren.

4.0 Budgetteren

Om verantwoord te kunnen communiceren is het noodzakelijk om verantwoord te budgetteren. Het is dan ook van uitermate groot belang om een goede budgettering op te zetten en daarvoor de juiste keuzes te maken. De verschillende budgetteringsmethoden zijn:

- Percentage van de omzet
- Sluitpostmethode
- Pariteitenmethode
- Taakstellende methode
- Methode van Peckham

Percentage van de omzet

Bij deze methode wordt het communicatiebudget vastgesteld op basis van een bepaald percentage van de te verwachten omzet. Afhankelijk van het type organisatie, de markt waarin men actief is en de

groei-doelstellingen ligt het percentage tussen 0,5 en 4%. Het voordeel van deze wijze van begroten is de duidelijkheid over de beschikbare middelen. Het nadeel is dat de omzetontwikkeling de hoogte bepaald en er daardoor geen koppeling is tussen het te verwachten resultaat en de inspanning die worden gepleegd.

Sluitpostmethode

Hoe onwaarschijnlijk het ook mogen lijken, deze wijze van budgetteren komt nog steeds voor. Aan het einde van een bepaald boekjaar worden de plannen voor het nieuwe jaar ontwikkeld. Op basis van die plannen worden begrotingen opgesteld die gekoppeld zijn aan winst en verliesrekeningen. Als er onder de streep nog een bedrag over blijft mag dat aan marketingcommunicatie worden besteed. Het is daarmee de sluitpost die als eerste wordt ingeleverd als de resultaatontwikkeling tegenvalt. Op basis van deze budgetteringsmethode is het haast ondoenlijk om een relatie te leggen tussen de communicatie inspanningen en de te behalen resultaten.

Pariteitenmethode

Deze methode gaat uit van de hoogte van de budgetten van de concurrentie. Als de concurrentie veel investeert in communicatie volgt daaruit vanzelfsprekend een gelijklopend budget voor de eigen communicatie inspanningen. Vaak wordt de marktleider als vertrekpunt gekozen. Het nadeel van deze wijze van budgetteren is dat het moeilijk is vast te stellen wat de relatie tussen het budget is en het resultaat dat wordt bereikt. Er wordt vaker gesproken over een gelijkwaardig aandeel in de communicatie dan over een gelijkwaardig marktaandeel.

Taakstellende methode

De taakstellende methode is in principe de beste methode. De hoogte van het budget is niet het resultaat van de omzet, maar juist omgekeerd. De hoogte van de omzet komt mede tot stand door doelgerichte communicatie. Het grote voordeel laat zich direct raden; er bestaat een directe relatie tussen de organisatie-doelstellingen en de communicatie-doelstellingen en de resultaten zijn zeer goed te meten. Het vereist wel een deskundige aansturing van de communicatie en een positie op niveau waar de doelen en doelstellingen van de organisatie worden vastgesteld. Het betekent ook dat de organisatie jaarlijks een helder beeld moet hebben van de organisatie en marketingdoelstellingen. De communicatieprofessional moet in staat zijn deze te vertalen naar onderbouwde communicatie-doelstellingen. Van de communicatie professional wordt een zeer grote mate van accountability verwacht.

Methode van Peckham

De methode van Peckham lijkt in zeker mate op de taakstellende methode. Echter bij deze methode wordt rekening gehouden met de te verwachten levenscyclus van het product of de dienst waarover gecommuniceerd gaat worden. Zo zal het communicatiebudget bij de introductie van het product of de dienst hoger zijn dan in de afbouwfase.

Belangrijk bij deze budgetteringsmethode is een nauwe samenwerking met de marketingafdeling van de organisatie omdat er een realistische inschatting gemaakt moet worden over de levenscyclus van het product. Het is een methode die vaak toegepast wordt bij de introductie van Fast Moving Consumer goods met een afgebakende opbouwfase en een bekendheid onderhouden fase. (Trendgevoelige producten).