

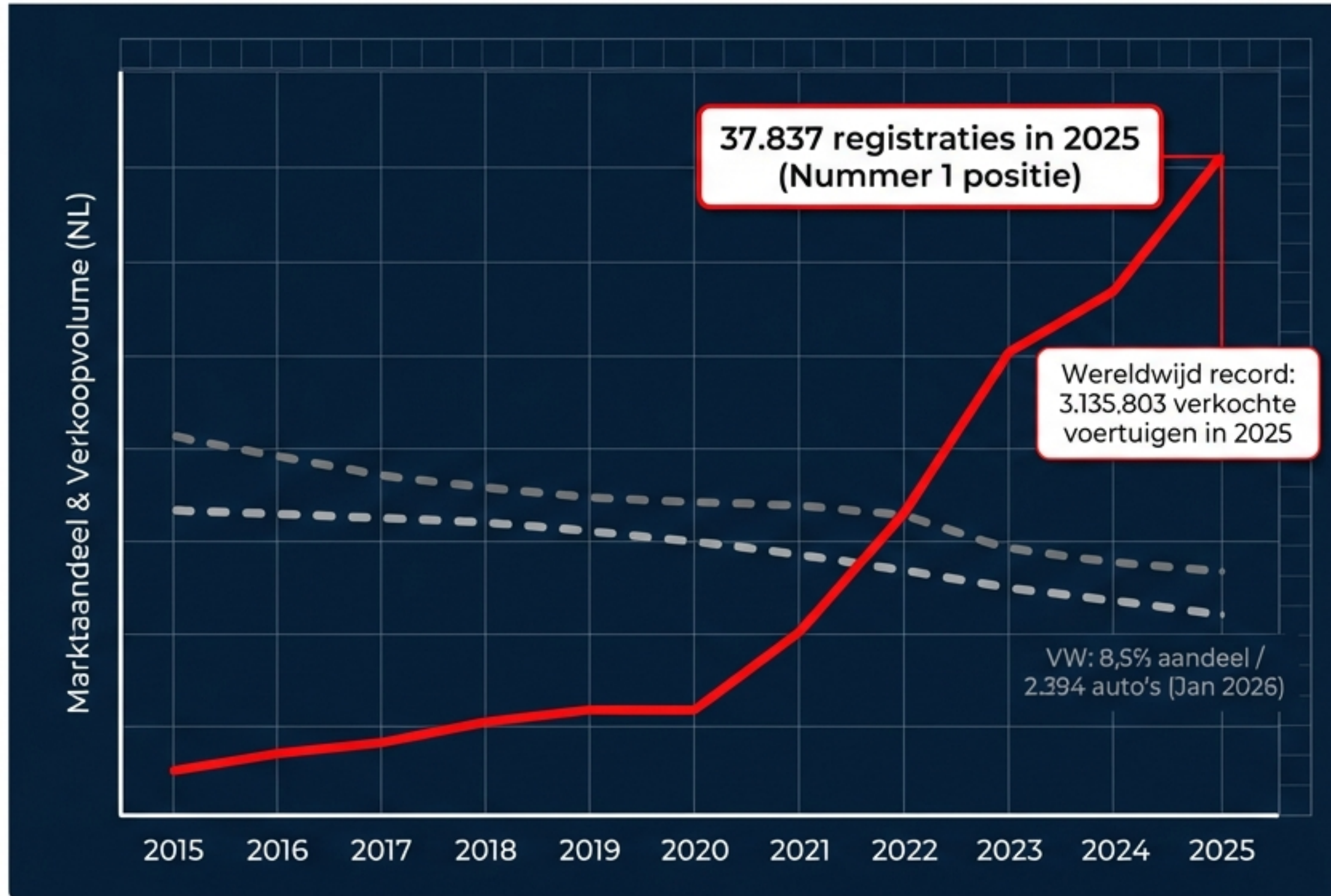
# Van Underdog naar #1: De Kia Merkstrategie Gedeconstrueerd

Een CFO-ready playbook voor merktransformatie en  
marktleiderschap in verzadigde categorieën.

VERTROUWELIJK BESTUURSDOCUMENT

VOOR: CMOS & STRATEGISCH MANAGEMENT

# STATUS QUO IS HET GROOTSTE RISICO IN EEN VERZADIGDE MARKT



## DE URGENTIE VAN REPOSITIONERING

- Legacy beschermt niet tegen disruptie. Merken die vasthouden aan historische dominantie verliezen verliezen terrein.
- Marktleiderschap veroveren vereist gedurfde herpositionering vóóordat categorie-shifts (zoals elektrificatie) mainstream worden.

# HET ARCHITECTONISCH FRAMEWORK VOOR MERKDOMINANTIE



**Marktleiderschap is geen geluk. Het is de rigoureuze, gelijktijdige executie van deze vijf pijlers over een periode van 5+ jaar.**

# Pijler 1 | Product Excellence: Perceptie volgt altijd substantie

## De Budget Val

### Kenmerken:

Concurreren op prijs, lage loyaliteit, functionele verkoop.

### Perceptie:

Je krijgt waar je voor betaalt.

## The Risk Reversal Engine

**1. Zevenjaarsgarantie:** Het ultieme 'vertrouwenssignaal'. Neemt financieel risico weg en dwingt interne kwaliteitsverbetering af.

**2. Design Upgrade (Peter Schreyer):** Esthetiek als proxy voor bouwkwiteit.

## De Premium Shift

### Kenmerken:

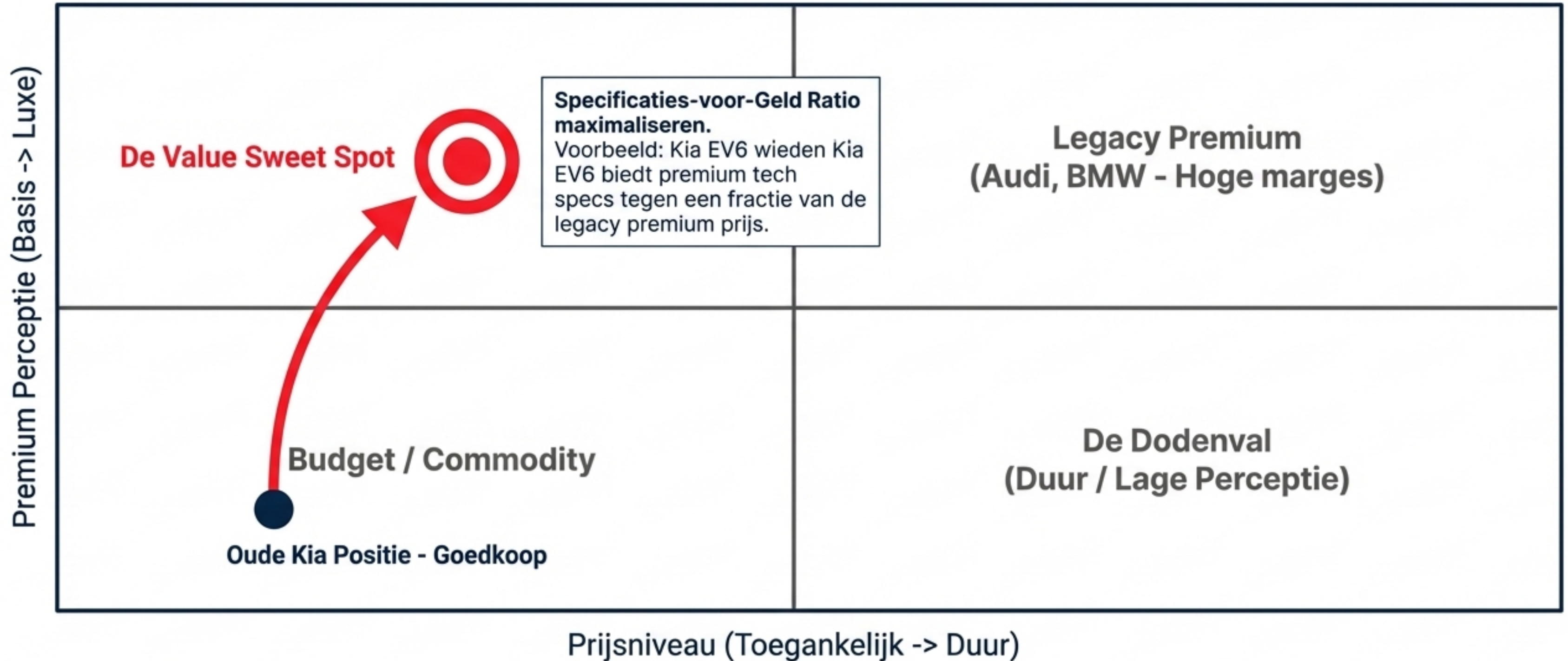
Concurreren op vertrouwen, hoge retentie, emotionele binding.

### Perceptie:

Kwaliteit zonder compromis.

**CMO VUISTREGEL:** Repositioneer nooit op merkeloofte alleen. Bouw een onweerlegbaar 'Trust Signal' in het kernproduct voordat de marketingcampagne start.

# Pijler 2 | Prijs-Waarde Optimalisatie: De 'Sweet Spot' Strategie



## Insight Box

**Waarde  $\neq$  Goedkoop.** Het gaat om het leveren van vlaggenschip-features (tech, actieradius, design) op een prijspunt dat toegankelijk blijft voor de brede middenklasse en zakelijke rijder.

# Pijler 3 | Positionering Upgrade: Van Alternatief naar Autoriteit

## Messaging Evolution



## Resultaat: De Funnel Shift



Kia transformeerde van een 'fallback optie' naar een merk met hoge unaided awareness en primaire consideration.

# Pijler 4 | Timing & Marktmomentum: Surf op de Categorie-Wave

## De Portfolio Hedge

Terwijl concurrenten exclusief op EV inzetten en marktaandeel verloren, behield Kia sterke verbrandingsmodellen (Sportage, Picanto).

**Context:** Benzine auto's daalden naar 11,8% marktaandeel, maar Kia pakte hierin een disproportioneel groot stuk.

**Lancering EV6:**  
Vroege geloofwaardigheid in elektrisch.

**Lancering EV9:**  
Claimen van het premium gezinssegment.

**Lancering EV3:**  
World Car of the Year 2025; getimed exact vóór de bijtellingsverhoging.

**Macro Forces:** Groei Private Lease (42% penetratie) | EV Subsidies | Verhoging Bijtelling naar 17% in 2026

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

# Pijler 5 | Distributie & Partnerships: De Frontline Experience



## Case Evidence: De Dealer als Anker

- Partners zoals Kooijman Autogroep en Virena Autogroep investeerden agressief in klantbeleving.

## Waarom fysiek wint:

In een digitaliserende markt is menselijk advies rondom complexe aankopen (EV transitie, laadpalen, leaseconstructies) de ultieme conversie-driver.

De merkcampagne wekt de interesse, de dealer experience sluit de deal en dicteert de NPS.

# Nederlandse Context: Repositionering Valkuilen & Kansen

## De Valkuilen (Wat te vermijden)

**Te snel te duur:** Prijzen verhogen voordat de productperceptie is meegegroeid.

**Disconnect in Experience:** Een premium merkcampagne draaien, maar de dealer/retail ervaring budget laten voelen.

**One-Trick Pony:** All-in gaan op één aandrijflijn en de particuliere koper in het middensegment vervreemden.



## De Succesfactoren (NL Focus)

**Private Lease Integratie:** Inspelen op de 42% marktpenetratie van private lease in NL; focus op maandbedragen.

**TCO-Denken:** Combineer emotionele merkwaarde met een ijzersterke Total Cost of Ownership (TCO).

**Lange Termijn Sponsoring:** Consistente zichtbaarheid (bijv. EK Voetbal) bouwt onbewuste autoriteit.

# De 12-Maanden Implementatie Roadmap

	Q1			Q2			Q3			Q4		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>Fase 1:</b> Product/Service Audit	Identificeer de 'Perception Gap' tussen product en gewenste premium status.			Definieer '7-jaar garantie' equivalent (Risk Reversal).								
<b>Fase 2:</b> Positioning Strategy				Herschrijf corporate messaging. Map competitor landschap en identificeer 'Value Sweet Spot'.								
<b>Fase 3:</b> Rollout & Activation							Train distributienetwerk/salesforce. Lanceer hero-campagnes gesynchroniseerd met marktmomentum.					
<b>Fase 4:</b> Optimize & Scale										Meet brand health metrics. Verschuif budget naar retentie en nazorg.		
										CFO Review & ROI allocatie.		

# CFO-Ready Budget Richtlijnen: Investeer in Substantie

**60% | Product & Service Verbetering**

**25% | Brand  
Communications**

**15% | Channel  
Enablement**

**Substantie-creatie.** Upgrade van kernfeatures, verlengde garanties, premium design integratie, en kwaliteitscontroles.

**Storytelling.** Corporate messaging shifts, top-of-funnel naamsbekendheid, en sponsoring. (Geen performance kortingsacties).

**Distributie.** Dealer/Salesforce training, fysieke showroom/retail upgrades, en CX optimalisatie.

**“Marketingbudget gegooid naar een inferieur product is kapitaalvernietiging. Repositionering vereist dat 60% van het budget naar de harde substantie van het aanbod gaat.”**

# KPI Dashboard: Het Meten van Merktransformatie

## Pillar 1: Brand Health (De Funnel Shift)



- **Consideration Lift:** Percentage consumenten dat het merk in hun top-3 overweegt.
- **Unaided Awareness:** Spontane merkbekendheid.
- **NPS (Net Promoter Score):** Gemeten direct ná de dealer/aankoopervaring.

## Pillar 2: Commercial (De Financiële Impact)



- **Market Share Groei:** Relatief ten opzichte van dalende legacy concurrenten.
- **Average Transaction Value (ATV):** Bewijs dat de markt bereid is meer te betalen zonder volume te verliezen.

## Pillar 3: Perception (De Kwaliteitsindex)



- **Quality Ratings:** Onafhankelijke consumentenbond / vakpers scores.
- **Premiumness Index:** Interne tracker voor verschuiving van 'budget perceptie' naar 'slimme/premium keuze'.

# Case Deconstructie: Wat Marktleiders NIET Doen



## 1. Geen Discount Wars

**De Verleiding:** Marktaandeel kopen door massale prijsverlagingen.

**De Realiteit:** Vernietigt de premium perceptie direct. Kia hield vast aan de 'Sweet Spot' prijsstelling zonder te vervallen in ramsj-tactieken.



## 2. Geen Korte-Termijn Volume Chasing

**De Verleiding:** Blind staren op maandelijkse performance marketing targets.

**De Realiteit:** Kia investeerde in meerjarige merkopbouw en klanttevredenheid. Volume volgde als bijproduct van merkvertrouwen.



## 3. Geen Inconsistente Messaging

**De Verleiding:** Elke campagne een nieuwe hoek of gimmick proberen.

**De Realiteit:** Een rigoureuze vasthoudendheid aan het kernverhaal consistent doorgevoerd over het héle portfolio.

# Transponeren naar Jouw Categorie

SECTOR	HET '7-JAAR GARANTIE' EQUIVALENT (RISK REVERSAL)	DE MARKT-SHIFT (TIMING)	DE 'SWEET SPOT' PROPOSITIE
<b>FMCG / Food</b>	100% transparante, cleane ingrediënten (Clean Label).	Gezondheids-/Vegan-regelgeving.	A-merk kwaliteit voor huismerk-plus prijsstelling.
<b>Retail</b>	Levenslange reparatieservice op kleding.	Circulaire economie subsidies.	Duurzaamheid zonder de 'groene premium' belasting.
<b>Finance / Verzekeringen</b>	Proactieve claim-uitkering zonder papierwerk.	Nieuwe pensioenwetgeving.	Tech-gedreven transparantie met menselijke nazorg.
<b>B2B SaaS</b>	90-dagen succesgarantie / SLA penalties.	AI-compliance regelgeving (EU AI Act).	Enterprise security features voor mid-market prijzen.

# Samenvatting & 30-Dagen Actieplan

- 1. Kwaliteit eerst, perceptie volgt:** Zonder substantie is storytelling kansloos.
- 2. Timing beats perfectie:** Surf op golven van regelgeving (zoals de 17% bijtelling).
- 3. Consistency over jaren:** Repositionering is een marathon van 5+ jaar, geen kwartaalcampagne.
- 4. Waarde ≠ goedkoop:** Zoek de maximalisatie van de specificaties-voor-geld ratio.
- 5. Distributie is de merk-experience:** De frontline dicteert het uiteindelijke klantvertrouwen.

## Actieplan Volgende 30 Dagen

- Audit de Product-Perceptie Gap:** Waar belooft marketing meer dan het kernproduct waarmaakt?
- Map het Competitor Landscape:** Identificeer de onbezette 'Sweet Spot' in jouw markt.
- Identificeer Categorie Shifts:** Welke wetgeving of macro-trend raakt jouw sector in de komende 24 maanden, en hoe lanceer je exact op dat breekpunt?