

3.1 Coöperatie in de communicatie

Ir. J. Akkerman

Een belangrijke vraag in communicatie is hoe een onderneming zijn reputatie kan vestigen en zich kan manifesteren als een merk. Alvorens daarmee aan de slag te gaan, is het goed een aantal vragen te beantwoorden. Dat proces kent communicatieve overwegingen, maar ook elementen die specifiek aan de orde zijn in de coöperatie. In dit artikel doorlopen we het proces.

3.1.1 Communicatie als proces

Communicatie ondersteunt onder andere de verkoop van producten en diensten. Het zorgt voor een herkenbaar aanbod, onder andere door merken te bouwen. Vaak is de onderneming, als afzender van de producten en diensten, zelf een merk. Daarbij staan in de communicatie twee vragen centraal:

- Wie ben ik? Oftewel: wat is het wezen van de onderneming?
- Hoe word ik ervaren? Oftewel: waarmee associëren klanten de onderneming, welk beeld hebben zij van de onderneming, wat is de reputatie van het bedrijf?

DNA

Bij het antwoord op de eerste vraag gaat het om het vaststellen van het “DNA van een organisatie”: welke kenmerken zijn een onvervreemdbaar onderdeel van ons gedachtegoed, wat kenmerkt onze specifieke manier van werken, wat is onze cultuur?

De tweede vraag gaat over beeldvorming, over ons imago. Hoe wordt er over ons gedacht, welke eigenschappen schrijven mensen aan ons toe?

Meer nog dan de werkelijke identiteit is het gepercipieerde beeld, het imago, doorslaggevend voor het (koop)gedrag van de doelgroep.

Communicatie kunnen we gebruiken om onze identiteit te versterken (intern) en om ons imago te beïnvloeden (extern). Om dat gefundeerd te doen, doorlopen we een proces met diverse stappen. Onderstaand lopen

we die stappen langs. We kijken per stap eerst naar algemene uitgangspunten en vervolgens naar de vertaling ervan naar de coöperatie.

3.1.2 Visie en missie

Aan de basis van een onderneming staan een visie en een missie. De visie is de kijk die de onderneming heeft op de werkelijkheid, meestal de markt waarop de onderneming actief is. Zo heeft een verzekeraar een visie op hoe mensen zich willen indekken tegen mogelijk onheil. En hoe deze wens zich in de toekomst zal manifesteren. De visie zegt iets over hoe de onderneming denkt dat een markt zich op langere termijn zal ontwikkelen, aan welke producten of diensten in de toekomst meer of minder behoefte zal zijn.

Toegevoegde waarde

Op basis van de visie formuleert de onderneming een missie. Dat is het antwoord op de vraag: waartoe zijn wij op aarde? In het geval van de onderneming: wat wil dit bedrijf bereiken en betekenen? Het gaat dan niet om het behalen van een financieel resultaat in een bepaalde periode, maar vooral om unieke toegevoegde waarde voor klanten.

Een voorbeeld: het creëren van een unieke beleving voor zoveel mogelijk mensen door hoogwaardig entertainment op basis van de nieuwste technologie, zou de missie kunnen zijn van een bedrijf dat zich toelegt op de ontwikkeling van online games. De achterliggende visie zou kunnen zijn dat entertainment meer en meer verschuift van collectieve ervaringen in bioscopen naar individuele beleving op internet.

3.1.3 Visie en missie in de coöperatie

Het proces van visie- en missievorming verloopt in een coöperatieve onderneming grotendeels op dezelfde manier als in elke andere organisatie. Er zijn echter ook verschillen, zowel procesmatig als inhoudelijk.

Inbreng

Omdat de visie en de missie de basis van de onderneming bepalen, zullen de leden van de coöperatie hierin een duidelijke rol moeten hebben. Het betekent dat een dergelijk traject in de coöperatie niet alleen een zaak is van de bedrijfsleiding die - vaak met input van een extern adviesbureau - dit traject doorloopt. In de coöperatie zullen de leden, bijvoorbeeld vertegenwoordigd door een bestuur c.q. de raad van commissarissen van de onderneming, een belangrijke inbreng moeten hebben. Idealiter zorgen de

coöperatiebestuurders ervoor dat visie en missie continu aandacht krijgen en op de juiste momenten van impulsen worden voorzien. Het zijn immers de fundamenteën van de gezamenlijke onderneming van de leden. De inbreng van de (bestuurs)leden van de coöperatie zorgt ervoor dat het proces van visie- en missievorming in de coöperatie vaak meer tijd vergt dan in andere organisaties. Het voordeel hiervan is dat er door dit proces automatisch draagvlak ontstaat voor de keuzes die tijdens zo'n proces gemaakt moeten worden. Dat betekent dat het denken langer duurt, maar dat het handelen daarna wel eens sneller kan gaan.

Expliciet

Ook inhoudelijk is het opstellen van een visie en missie in een coöperatieve onderneming anders. Vooral in de missie (wat willen we bereiken?) zal het coöperatieve aspect veelal een rol spelen. Het doel van de coöperatie is immers in enigerlei vorm het behartigen van de belangen van de leden.

In de missie staat vaak de toegevoegde waarde voor de klant centraal. Bijvoorbeeld een onderneming die mengvoer levert aan veehouders kan als missie hebben het voorop lopen in het continu verbeteren van producten, zodat de klanten/veehouders betere resultaten behalen. Dit element kan ook in de missie van een coöperatieve mengvoeronderneming een belangrijke rol spelen. In dat geval zal de missie echter breder zijn en ook bepalen dat de waarde die de onderneming creëert in enigerlei vorm ten goede komt aan de leden.

De missie van een coöperatie is over het algemeen explicietter dan die van andere ondernemingen. Niet alleen wat we willen bereiken, maar ook voor wie we dat doen, wordt immers benoemd.

3.1.4 Identiteit en imago

Als we een merk willen bouwen in onze markt, moeten we nadenken over wie we zijn en hoe we over willen komen. Identiteit en imago zijn twee verschillende zaken.

Bier

Een voorbeeld uit de bierindustrie kan dat verduidelijken. Amstel is een biermerk dat staat voor vriendschap tussen mannen. Met de kreet "ons bier" (en met niet altijd vrouwvriendelijke commercials) bouwt dit merk aan zijn imago van mannelijkheid, stoerheid en mannenhumor. Dat heeft niets te maken met de eigenschappen van het bier zelf. Die zullen waarschijnlijk helemaal in orde zijn: goede kwaliteit, afgewogen smaak en verfrissend karakter. Maar dat geldt voor de meeste biersoorten. Onder-

zoek wijst immers keer op keer uit dat de meeste mannen in blindproevenrijen het verschil tussen de diverse biermerken nauwelijks kunnen duiden. Nee, de kracht van Amstel zit niet in de identiteit, maar in de beeldvorming. Het imago, dus het gepercipieerde beeld van Amstel, is de belangrijkste overweging om voor dit merk te kiezen.

Merkwaarde

Het door Amstel gebruikte thema (vriendschap) noemen we een merkwaarde. Alle merken staan voor een of meerdere waarden, die voor de koper een argument kunnen zijn om voor dit merk te kiezen. Merkwaarden kunnen bijvoorbeeld zijn: dynamisch, toonaangevend, betrokken, snel, eigengereid, tegendraads, volgend, open, gek, schoon, transparant, enzovoort.

Bij het kiezen van de juiste merkwaarden wordt in de praktijk nogal eens de vraag gesteld: waar staan we nu eigenlijk voor? Het antwoord op die vraag levert input voor de identiteit, voor de vaststelling wie we zijn. Om input te vinden voor het imago, en dus voor onze merkwaarden, kunnen we beter de vraag stellen: hoe willen we worden ervaren door onze klant?

Voorbeeld

Een onderneming kan een hele goede kwaliteit aardappelschilmesjes leveren en er ook voor zorgen dat die kwaliteit geborgd is door uitgebreide procedures en onafhankelijke audits. Als deze onderneming zich afvraagt hoe de mesjes goed voor het voetlicht kunnen worden gebracht, dan leidt de vraag "waar staan we voor?" al gauw tot waarden als "kwaliteit" en "zekerheid". Dat heeft veel meer te maken met hoe het bedrijf zelf zijn zaakjes organiseert, dan met de interesse van de klant. Want wat wil een koper van een aardappelschilmesje? Waarschijnlijk een exemplaar dat altijd scherp is en hem gemak biedt in de keuken. Vanuit klantperspectief ligt dus de waarde "comfortabel" veel meer voor de hand.

Kernwaarden

De eerstgenoemde waarden noemen we kernwaarden: het zijn waarden die niet veranderen, die te maken hebben met de identiteit van de onderneming. De tweede soort waarden noemen we merkwaarden, het zijn waarden die van belang zijn vanuit klantperspectief, die de basis zijn voor het merk/imago dat we willen opbouwen.

3.1.5 Identiteit en imago in de coöperatie

De vraag in hoeverre de rol van identiteit en imago in de coöperatieve onderneming afwijkt van die in andere ondernemingen, kent verschillende aspecten.

Allereerst kunnen we vaststellen dat de identiteit van een coöperatieve onderneming de facto verschilt van een niet-coöperatieve onderneming. Net als in de missie kan dit betekenen dat er vaker kernwaarden zullen gelden in de sfeer van “samenwerking”.

Type coöperatie

Bij het imago is van belang om wat voor type coöperatie het gaat. Aan de ene kant zijn er coöperaties waar de leden ook klant zijn, aan de andere kant coöperaties waar de leden leverancier zijn of een andere rol hebben. In de “klantcoöperaties” komt het belang van de leden van de coöperatie grotendeels overeen met het klantbelang. Zo is een aankoopcoöperatie in het leven geroepen om tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden bedrijfsbenodigdheden voor de leden in te kopen. Deze coöperatieve onderneming zal bij het opbouwen van een merk voor zijn klanten merkwaarden toepassen die één op één aansluiten bij de beleving van de leden, want zij zijn ook de klanten.

Consumenten

Laten we dat eens vergelijken met een zuivelcoöperatie. Daar zijn de leden (onder andere) leverancier van melk. Hun coöperatieve onderneming zal in de afzetmarkt van zuivelproducten proberen merken te bouwen. Die sluiten qua waarden en beleving aan bij de klanten, oftewel de consumenten van bijvoorbeeld zuiveltoetjes. Dan gaat het bijvoorbeeld over merkwaarden als “genieten”, “gezond” of “gemak”. Dat zijn niet de waarden die een melkveehoudend coöperatielid aanspreken. Dat geldt des te sterker als de coöperatie besluit om in het kader van zijn marktstrategie een goedkoop huismerk in de markt te zetten. De merkwaarde “goedkoop” staat immers lijnrecht tegenover het doel van de coöperatie, namelijk een duurzaam hoge melkprijs.

Imago van de coöperatie

In dergelijke gevallen zal het imago van de coöperatie zelf veel meer aandacht moeten krijgen. Door nauwkeurig in beeld te brengen welke merkwaarden aansluiten bij het imago dat we willen bereiken bij de leden, kunnen we ervoor zorgen dat de coöperatie voor de leden zelf een merk wordt. Een merk dat bijvoorbeeld staat voor waarden als continuïteit of toekomstgerichtheid.

3.1.6 Positionering

In de strategie van een bedrijf is positionering een essentieel onderdeel. Het staat voor de manier waarop de onderneming of het merk zich onder-

scheidt van concurrenten in de markt. Want het juiste onderscheid kan er voor zorgen dat je in positieve zin opvalt, waardoor een potentiële koper zich aangetrokken voelt. Zo is het voortdurend hameren op de beste kwaliteit in veel markten geen sterke positionering. Vaak zijn er diverse aanbieders die hetzelfde doen en zijn er veel producten die kwalitatief ruimschoots voldoende zijn. Kwaliteit is dan dus geen onderscheidend kenmerk.

Passend onderscheid

Het onderscheid dat klanten wel herkennen en waarderen ligt vaak op heel andere terreinen, bijvoorbeeld een meer dan gemiddelde service bij het product of een afwijkende vormgeving. Of een duurzame productiewijze, zodat de koper zeker weet dat er geen mensen zijn uitgebuit bij de vervaardiging van het product.

Om het meest passende en kansrijke onderscheid te kiezen zijn diverse methoden mogelijk. Een veel gebruikt model is dat van Tracey en Wiersema*) dat uitgaat van drie hoofdrichtingen voor de positionering. "Product leadership" staat voor de onderneming die steeds als eerste met de nieuwste snufjes komt en voorop loopt in innovatie. Een bekend voorbeeld is Apple. De tweede richting heet "operational excellence", wat staat voor een voorspelbaar aanbod tegen scherpe voorwaarden, efficiency en gemak voor de klant. Een voorbeeld hiervan is Ikea. Ten slotte is er "customer intimacy", wat staat voor maatwerk, het oplossen van klantvragen los van de eigen producten of diensten. Een voorbeeld hiervan is de Wegewacht: geen standaard dienst, maar het oplossen van het probleem van de klant staat centraal.

Concurrentie

Bij het vaststellen van de meest kansrijke positionering is het van groot belang om naast het benutten van de eigen sterke punten ook een goede analyse te maken van de concurrentie. Daarbij kan worden gekeken naar feitelijke sterke en zwakke punten, maar ook naar de perceptie daarvan door klanten (imago). Door de concurrenten in te delen op verschillende eigenschappen kunnen ook een nog niet "afgedekte" positioneringen in beeld komen, die nieuwe kansen kunnen bieden.

Tijdgeest

Bij het nadenken over positionering is het ten slotte van belang om de tijdgeest in ogenschouw te nemen. Gaan onze klanten ook de komende jaren voor puur individuele waarden, of komt er weer meer aandacht voor collectieve belangen? Zoeken mensen vandaag de dag vooral naar zekerheid of blijven vrijheid en zelfontplooiing voorop staan? De inschatting van dit soort maatschappelijke tendensen kan helpen om de meest kansrijke en onderscheidende positionering te ontwikkelen.

3.1.7 Positionering in de coöperatie

Het simpele feit dat een onderneming een coöperatie is, kan een onderscheidend element zijn. Zeker als de markt wordt gedomineerd door andere ondernemingen, kan de coöperatie een deel van zijn positionering ontleen aan dit gegeven. In dat geval zal het samen ondernemen en het werken in het belang van de leden een element zijn dat in de communicatie, bijvoorbeeld als merkwaarde, een rol speelt.

Rabobank

Een interessant voorbeeld hiervan is de positionering van de Rabobank. In vergelijking met andere grote banken is Rabobank minder eenzijdig gericht op aandeelhouderswaarde en winst op korte termijn en meer op het lange termijn belang van klanten. Deze boodschap kwam al impliciet tot uiting in de slogan "het is tijd voor de Rabobank", die de bank tot voor kort voerde. Zeker toen de financiële crisis vooral de bankensector hard trof - in de ogen van velen waren de zelfzuchtige bankiers zelfs de "schuld" van de crisis - was het voor veel klanten letterlijk tijd om over te stappen naar de wat saaie, maar o zo betrouwbare bank die het beste voor heeft met zijn klanten.

Relevant onderscheid

Moet elke coöperatie het aspect samenwerking benadrukken in zijn marketingcommunicatie? Zeker niet. Het werkt immers alleen als het voor de klant een relevant onderscheid is. Naar analogie van het bovenstaande voorbeeld van de zuivelonderneming: het boeit de koper van een zuiveltoetje niet of het product in een coöperatieve of particuliere zuivelonderneming is gemaakt.

Duurzaamheid

Op een specifiek punt zou de coöperatieve ondernemingsvorm als onderscheidende positionering wel eens terrein kunnen winnen, namelijk in de maatschappelijke discussie over duurzaamheid. Daarbij gaat het onder andere om het behoud van natuurlijke hulpbronnen zodat de productie in stand kan blijven zonder dat dit ten koste gaat van de aarde en het milieu. Het feit dat een coöperatie de winst (voor een deel) ten goede laat komen aan de leden, kan worden gezien als een invulling van dit principe. Het draagt immers bij aan de mogelijkheden om duurzamer te produceren. Als bijvoorbeeld een suikercoöperatie zijn winst (deels) terugploegt in de akkerbouw, levert dat mogelijkheden op om de teelt van suikerbieten duurzamer te maken. Let wel: het levert mogelijkheden, het is geen garantie. Om dit aspect in de positionering geloofwaardig te maken, zal ook duidelijk moeten worden dat de akkerbouw op het punt van duurzaam-

heid daadwerkelijk resultaten boekt. En het is alleen interessant als de afnemers van suiker daadwerkelijk voor duurzaamheid gaan, bijvoorbeeld omdat de retail dat voor zijn positionering richting de consument wil inzetten.

3.1.8 Communicatieconcept

Zodra visie en missie zijn vastgesteld en de kern- en merkwaarden en de positionering zijn gekozen, wordt het tijd om deze uitgangspunten te vertalen naar een communicatieconcept. Dat is een samenhangend geheel van teksten, beelden en grafische vormen die de basis vormen van de communicatie. Onderdelen zijn bijvoorbeeld:

- De naam van de onderneming c.q. het product of de dienst; hierin kunnen we soms al een deel van de kern- of merkwaarden verwerken. Johnson Consultancy Associates roept bijvoorbeeld meer internationale ambitie op dan Jansen & Pietersen Adviseurs;
- Het logo kan, bijvoorbeeld door toepassing van kleuren en grafische vormen, bepaalde associaties oproepen die aansluiten bij het gewenste imago. Zo is het logo van FrieslandCampina met zijn veelkleurigheid een verwijzing naar een prisma dat wit licht breekt in alle kleuren van de regenboog; zoals de onderneming witte melk ontrafelt en benut in al zijn componenten.
- De pay-off, een slogan die vaak samen met naam en logo wordt toegepast, vat de essentie van het merk samen. Vaak bevat de pay-off een belofte aan de klant. Een bekend voorbeeld is “Nokia, connecting people”. Hier wordt niet het product (telefoon) centraal gesteld, maar de belofte om mensen bij elkaar te brengen, een emotionele merkwaarde. Of “Nike, just do it”; niet het product sportschoen, maar de belofte dat je je door de aankoop van Nike aansluit bij een mentaliteit;
- Door een specifieke beeldtaal toe te passen kan ook herkenbaarheid worden opgeroepen. Zo heeft het telefoniemerk Ben in de beginjaren alleen met zwart-wit fotografie gewerkt, in een tijd waarin bijna alle communicatie (veel) kleur bevatte;
- Metaforen en personificatie zijn middelen die regelmatig worden toegepast in communicatieconcepten. Het schild van een schildpad dat staat voor bescherming tegen onheil of een tijger die krachtige prestaties symboliseert zijn bekende voorbeelden. Personificatie zagen we bij het al genoemde merk Ben (“Ik ben Ben”), maar ook in de commercials van Rabobank met Jochem de Bruijn en later Fatima Moreira de Melo. Door echte mensen naar voren te schuiven proberen dienstverleners hun abstracte aanbod letterlijk “een gezicht te geven”.

Alle communicatie

Het communicatieconcept is de basis voor alle communicatie-activiteiten van de onderneming. Allereerst geldt dat voor de marketingcommunicatie, die is gericht op bestaande klanten en potentiële klanten. Bestaande klanten worden bevestigd in hun keuze voor de onderneming/het merk. Potentiële klanten proberen we met specifieke voordelen op basis van de gekozen merkwaarden over te halen om voor ons merk te kiezen. Een goed communicatieconcept is niet alleen toepasbaar in productcommunicatie, maar ook in de bedrijfscommunicatie, de zogenoemde corporate communicatie. Hier gaat het om bedrijfsbladen, brochures, websites, jaarverslagen enz.

Ook in de interne communicatie met de medewerkers van de onderneming passen we het gekozen communicatieconcept toe. Het resultaat daarvan is idealiter dat het merk zowel bij de klant als intern tot leven komt. Dat mensen erbij willen horen, er trots op zijn om ervoor te werken en anderen willen overhalen om hetzelfde te doen.

3.1.9 Communicatieconcept in de coöperatie

Bij het ontwikkelen van een communicatieconcept in een coöperatieve onderneming speelt opnieuw het onderscheid tussen “klantcoöperaties” en “leverancierscoöperaties” een belangrijke rol.

Beter voeren

Bij klantcoöperaties, bijvoorbeeld in de mengvoersector, kan het communicatieconcept één op één aansluiten op de toegevoegde waarde voor de coöperatieleden. Zij zijn immers ook de klanten. Een voorbeeld hiervan is het “beter voeren” concept dat Cehave Landbouwbelang Voeders de afgelopen jaren hanteerde. De pay-off “beter voeren” positioneerde deze voerleverancier als de partij die steeds voorop loopt in innovatie in voer (product leadership). In combinatie met een herkenbare beeldthematiek (dieren in de vorm van voer) claimde Cehave Landbouwbelang het marktleiderschap in de sector. In de interne communicatie werd het concept toegepast om de cultuur meer te richten op vernieuwing en klantgerichtheid.

Trots van de leden

In leverancierscoöperaties zijn de concepten gericht op de afzetmarkten en (dus) niet op de leden. Maar in sommige gevallen kan het coöperatieve element wel een rol spelen. Zo hanteren zuivelcoöperaties regelmatig de claim dat zij de gehele keten controleren, inclusief de productie op de boerderij. Daarmee kunnen ze niet alleen de beste kwaliteit in zowel

melk- als zuivelproductie garanderen, maar ook gemakkelijker producten op de markt brengen die hun onderscheid ontleen aan hoe de melk is geproduceerd. “Weidemelk” is daarvan een sprekend voorbeeld. Het aldus integreren van het coöperatieve karakter van de onderneming in de marketing van de eindproducten heeft niet alleen effect op de consument. Het stimuleert ook de trots van de leden op hun coöperatie en kan zo bijdragen aan meer ledenbetrokkenheid.

3.1.10 Samengevat

In het proces van communicatie is voor coöperatieve ondernemingen in elke stap van het proces de vraag relevant in hoeverre het coöperatieve aspect een rol kan spelen. Vooral in de missie van de onderneming zal het sterk naar voren komen. Ook de kernwaarden die de identiteit beschrijven zullen veelal coöperatieve elementen bevatten.

Dat geldt niet automatisch voor de externe positionering in de markt en voor de merkwaarden. Daar zijn veel meer de klantwensen en -voorkeuren bepalend. In het geval van klantcoöperaties sluit dit goed aan bij de belangen van de leden. Bij leverancierscoöperaties is er meer noodzaak om de coöperatie zelf als merk richting de leden te positioneren. Coöperatieve aspecten kunnen een belangrijke rol spelen in het communicatieconcept, mits ze het voor de klant relevante onderscheid versterken. Daarbij zijn er interessante mogelijkheden op het terrein van communicatie over duurzaamheid.

Wel of geen coöperatief merk?

De vraag of het coöperatieve aspect aan de orde komt in de marketingcommunicatie is vooral relevant voor klantcoöperaties. Dat daarin verschillende keuzes mogelijk zijn, leert een blik op de positionering van enkele coöperatieve organisaties in de financiële sector.

Daarbij maken we onderscheid naar twee aspecten. Allereerst de vraag in hoeverre het coöperatieve gedachtegoed al of niet onderdeel is van het gevoerde merk. En in de tweede plaats in hoeverre het coöperatieve karakter van de organisatie tot uiting komt in herkenbaar ledenvoordeel.

Een voorbeeld van een “coöperatief merk” dat herkenbaar ledenvoordeel biedt is Univé. Hoewel deze verzekeraar enige tijd geleden fuseerde met VGZ-IZA-Trias, is het merk Univé nog actief. Dat staat voor verzekeren zonder winstoogmerk, een duidelijke link naar het coöperatieve karakter. Ook de gehanteerde pay-offs “daar plukt u de vruchten van” en “niet voor

jezelf leven... het bestaat nog" getuigen hiervan. Het streven naar de laagste premies voor de leden is een herkenbaar ledenvoordeel. Daarnaast investeert Univé in de leefomgeving van de leden, een voordeel dat minder direct herkenbaar is voor het individuele lid.

Een andere verzekeraar met een coöperatieve achtergrond is Interpolis. Dat merk staat voor "glashelder" en positioneert zich daarmee als het merk in verzekeringsland waar je als polishouder altijd weet waar je aan toe bent. Deze positionering van Interpolis, dat inmiddels samen met Achmea onderdeel is van Eureko, bevat geen coöperatieve elementen. Dat sluit aan op het ontbreken van herkenbaar ledenvoordeel bij deze verzekeraar. Toch is Interpolis van origine wel degelijk een coöperatie. Feitelijk is de coöperatieve signatuur van Interpolis opgegaan in Achmea/Eureko, een verzekeringsholding die zich beraadt op een revitalisering van zijn coöperatieve gedachtegoed.

Een financiële dienstverlener die het coöperatieve aspect wel toepast in zijn merk en marketing, maar weinig herkenbaar individueel ledenvoordeel biedt, is de Rabobank. Door het lidmaatschap open te stellen voor alle klanten, is de Rabo-coöperatie als het ware omgevormd tot een klantencollectief. Rabobank benadrukt in de communicatie dat het klantbelang altijd voorop staat. Dat leidt niet, zoals bij Univé, tot het ontbreken van een winstogmerk. Ook is er bij Rabobank minder streven naar specifiek individueel klantvoordeel. Zo is de rente bij de Rabobank marktconform. Wel kent de Rabobank het zogenoemd "coöperatief dividend". Dat wordt niet uitgekeerd aan de leden, maar van de winst van een plaatselijke Rabobank gaat een deel naar een zogenoemd Coöperatiefonds". Daaruit wordt geld gedoneerd aan plaatselijke initiatieven op economisch, sociaal en cultureel terrein.

Een voor de individuele leden herkenbaar voordeel zijn de ledencertificaten die Rabobank introduceerde. Die zijn immers alleen beschikbaar voor leden; in de praktijk zijn dat alle klanten.

De verschillen tussen de genoemde merken wat betreft de invulling van het coöperatieve aspect komt ook duidelijk naar voren in de profielteksten die ze op hun website publiceren (zie schema).

Schema: Wel of geen coöperatief merk?

	coöperatie is onderdeel van het merk	coöperatie is geen onderdeel van het merk
biedt herkenbaar ledenvoordeel	“Univé is één van de grootste verzekeraars van Nederland. Univé is een coöperatieve vereniging die zonder winstoogmerk werkt, dus haar klanten zijn tevens haar leden. Die leden-verzekerden staan dan ook centraal, niet het streven naar winst. Uitgangspunt is dat u als lid positieve resultaten terug ziet in de vorm van winstuitkeringen, premiekortingen en verbeterde producten en diensten. Zo plukt ú de vruchten van Univé”	
biedt geen herkenbaar ledenvoordeel	“De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag, actief op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, vermogensbeheer, leasing, vastgoed en verzekeren. In Nederland ligt de nadruk op Allfinanz-dienstverlening, de internationale focus is gericht op de food & agribusiness”	“Interpolis behoort tot de toonaangevende verzekeraars van Nederland. Door onze eigenzinnige aanpak genieten wij grote bekendheid bij het publiek. Onze Glasheldercampagne onderstreept waar Interpolis voor staat: transparantie van de organisatie en de producten. Interpolis maakt verzekeren niet ingewikkelder dan het is. Glashelder bieden wij consumenten en ondernemers concrete en relevante verzekeringsoplossingen voor risico's waar zij aan bloot staan”

* Michael Treacy, Fred Wiersema: De discipline van marktleiders, kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt, Scriptum Management, ISBN 90 5594 034 8