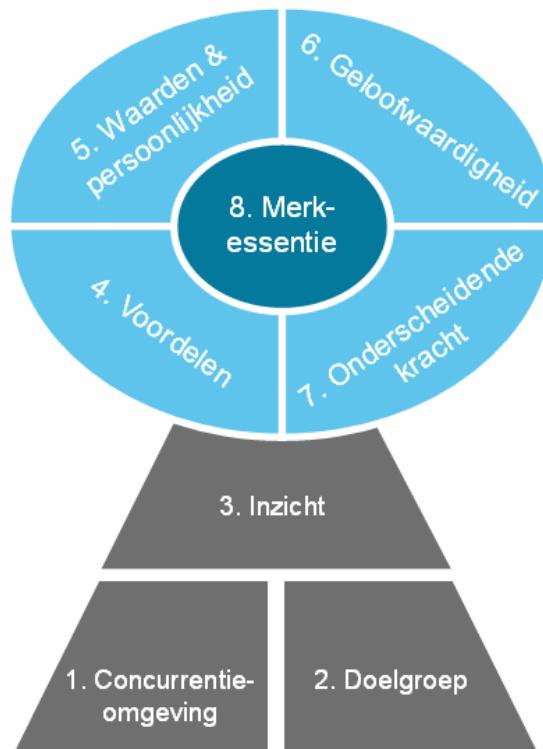


**Model: Brand Key**

Soort model: Merkmiddel (structuur- en procesmodel)  
 Auteur(s): onbekend  
 Domein: Merkpositionering



Figuur 1: De acht volgens de *Brand Key* te nemen stappen bij het bepalen van de positionering van een merk.

De *Brand Key* is een model dat gebruikt kan worden bij het positioneren van merken. Het model wordt in diverse organisaties gebruikt, kent verschillende vormen en namen (bijvoorbeeld ‘Brand Box’) en de oorsprong ervan is daardoor niet geheel duidelijk. Binnen Unilever wordt de vorm gebruikt zoals hierboven afgebeeld. In het model worden acht stappen/ fasen onderscheiden die tot een onderscheidende en relevante positionering van een merk kunnen leiden: (1) concurrentieomgeving, (2) doelgroep, (3) inzicht, (4) voordelen, (5) waarden & persoonlijkheid, (6) geloofwaardigheid, (7) onderscheidende kracht en (8) merk-essentie. Bij de *Brand Key* is het de bedoeling dat voor elk van deze acht onderwerpen de relevante punten kort en bondig worden opgeschreven (totaal circa één A4). Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen een beschrijving van de huidige situatie (‘ist’, hetgeen in dit model de ‘master key’ wordt genoemd) en een aparte beschrijving van de toekomstige, gewenste situ-

atie ('soll'; in dit model de 'vision key'). Binnen Unilever wordt ook voor elke extensie een aparte *Brand Key* ingevuld. Hieronder lichten we de acht fasen van de *Brand Key* toe, geven we de beperkingen van het model aan en tonen we nog een ander model dat hiervan is afgeleid.


Het 'brand-key model' gaat er vanuit dat een brand manager bij het positioneren van een merk de volgende acht stappen doorloopt in de volgorde zoals hieronder beschreven:

1. Concurrentieomgeving ('competitive environment'): de eerste stap op weg naar een heldere positionering is het in kaart brengen van de concurrentie. Hiermee worden die merken/ producten bedoeld die een klant in overweging neemt bij een aankoopbeslissing. Dit kunnen directe concurrenten zijn - zoals Pepsi-Cola een 'echte' concurrent is van Coca-Cola - maar ook minder voor de hand liggende concurrenten die bijvoorbeeld inspelen op de generieke behoefte aan dorstlessen. In dit stadium dient niet alleen geïnventariseerd te worden welke merken kunnen concurreren met het eigen merk, maar ook hoe deze zich in de markt positioneren en welke associaties klanten/ consumenten met deze merken hebben. Een handig hulpmiddel voor het inventariseren van concurrenten is het *vijfkrachtenmodel* van Porter.

The market and alternative choices as seen by the consumer and the relative value that the brand offers in that market.
2. Doelgroep ('target'): in deze stap wordt de (gewenste) doelgroep in kaart gebracht; niet alleen in termen van demografische kenmerken, maar ook in termen van attitudes en waarden. In principe dient hier de vraag beantwoord te worden waarom het merk in kwestie voor een bepaalde persoon en/ of in een bepaalde situatie de beste keuze is.

The person and situation for which the brand is always the best choice, defined in terms of their attitudes and values; not just demographics.
3. Inzicht ('consumer insight'): wil een merk succesvol zijn in de markt, dan moet het inspelen op een relevante 'consumer insight'. Een 'consumer insight' verwijst naar een latente aankoopmotivatie (beweegreden) van de beoogde doelgroep ten aanzien van het product. Een 'consumer insight' beantwoordt niet simpelweg de vraag waarom consumenten een bepaald merkproduct kopen, maar verwijst meer naar de latente behoeftes die aan het kopen van een product ten grondslag liggen. Belangrijk hierin is niet alleen te ontdekken waarom consumenten een bepaald product *wel* kopen, maar juist ook waarom ze het *niet* zouden kopen. Ter illustratie kunnen we de 'consumer insight' achter Coca-Cola Zero noemen. Uit onder-

zoek bleek dat mannen Coca-Cola Light te vrouwelijk vinden. Daarop introduceerde The Coca-Cola Company de variant Coca-Cola Zero, een 'stoerder' uitzijnde drank die qua naam en 'look & feel' wel aansluit bij de belevingswereld van mannen. De 'insight' is hier de reden waarom mannen Coca-Cola Light *niet* kopen; uiteindelijk is daarop Coca-Cola Zero gebaseerd. De beschrijving van de relevante 'insights' voor een merk kan enigszins overlappen met de omschrijving van de doelgroep (met name als het gaat om waarden en attitudes).



Coca-Cola Zero is bedoeld voor mannen die op zoek zijn naar een uitstekende smaak maar geen suiker in hun cola willen. Coca-Cola wil hiermee mannen aanspreken met een onbezorgde levensstijl met alle voordelen van dien, zonder zich neer te leggen bij mogelijke nadelen (een minder lekkere smaak). De boodschap luidt dan ook: 'Great life without downsides'. Om deze boodschap onder de aandacht te brengen, is gekeken naar de passies van deze doelgroep. In Nederland zijn dit racing en gaming. Op basis van deze drijfveren heeft Coca-Cola voor de doelgroep van Zero gerichte MC-campagnes opgezet.

4. Voordelen ('benefits'): waar stap 1 tot en met 3 extern georiënteerd waren (concurrentie, doelgroep en inzichten), wordt vanaf stap 4 op de interne kant van het merk ingezoomd. In deze fase gaat het er om de voordelen van het merk te benoemen. Deze voordelen kunnen functioneel van aard zijn (bijvoorbeeld: het benadrukken van de aanwezigheid van bepaalde bouwstoffen in een merk margarine), maar ook psychosociaal (door bij margarine in te spelen op het gevoel van moederzorg).
 

The differing emotional & functional benefits that motivate purchase.
  
5. Waarden & persoonlijkheid ('values & personality'): de vraag die in deze fase centraal staat, is aan welke waarden een merk moet appelleren (waar staat het merk voor en waar 'gelooft' het in?). Merken die aan waarden appelleren, worden geacht een betere klik met de consument te maken. Dit leidt niet alleen tot een betere *herkenning*, maar ook tot een hogere mate van *erkenning* door de consument. Bekende waardesystemen zijn de VALS-typologie van Mitchell en de RVS-typologie van Rokeach. Bij het benoemen van waarden zijn twee aspecten van belang: (a) waarden worden bij voorkeur niet expliciet gecommuniceerd, maar klinken uiteindelijk wel door in de reclameboodschap en (b) waarden benoemen veelal niet datgene waar een merk zich in onderscheidt. Voor wat betreft dit laatste is relevant te noemen dat het onderscheid tussen merken vooral gelegen is in de vraag hoe waarden worden vertaald naar praktische consequenties. Waarden kunnen ook handen en voeten gegeven worden door
 

The brand values – what the brand stands for and believes in – and/ or its personality.

personificatie; het beschrijven van het merk in persoon(lijkheids-)kenmerken of karaktereigenschappen. In marketingcommunicatie kan dit geconcretiseerd worden door bekende personen die deze eigenschappen bezitten in communicatie-uitingen te laten figureren (denk aan George Clooney voor Nespresso).

6. Geloofwaardigheid ('reasons to believe'): in deze fase gaat het er om argumenten te benoemen op grond waarvan de doelgroep zal geloven dat het merk voor hen de beste keus is. Veelal kan dit worden uitgedrukt in een zin als: 'Ik koop merk X omdat...'. Deze argumenten kunnen in communicatie gebruikt worden, maar ook kunnen concrete klantcontactmomenten zo worden ingericht dat ze voor consumenten 'het bewijs' leveren dat een merk staat waarvoor het claimt te staan. Ter illustratie: een reisbureau dat claimt heel erg goedkoop te zijn onderbouwt dit imago beter met een rommelige inrichting dan met een heel luxe inrichting. Zo is bekend dat bij een bepaalde wetenschappelijke zoekmachine naderhand een vertraging werd ingebouwd, omdat de gebruikers ervan de uitkomst – vanwege de snelle terugkoppeling van de resultaten – wantrouwden.
 

The proof we offer to substantiate positioning.
7. Onderscheidende kracht ('discriminator'): in deze voorlaatste stap dient kernachtig duidelijk gemaakt te worden wat nu daadwerkelijk hét verschil is van het merk in kwestie ten opzichte van andere merken. Dit kan worden uitgedrukt in een zin als: 'Alleen merk X heeft...'.
 

Single most compelling & competitive statement the target consumer would make for buying the brand.
8. De merkessentie ('brand essence'): dit is een samenvatting van fase 4 tot en met 7. Het gaat er hier om in één of twee woorden de essentie van het merk te benoemen; bijvoorbeeld bij Blue Band 'moederzorg' en bij BMW 'rijplezier'.
 

The distillation of the brand's genetic code into one clear thought.

In een latere versie van dit model heeft men binnen Unilever nog een stap aan de *Brand Key* toegevoegd, de historische kracht van het merk ('root strengths'). In deze fase dient benoemd te worden wat het merk heeft grootgemaakt en waar het op kan voortbouwen. Het beschrijven van de 'root strengths' gaat vooraf aan de acht hierboven beschreven fasen.

Voordeel van de *Brand Key* is dat het haast alle relevante stappen van positionering duidelijk maakt; nadeel is dat het accent zwaar ligt op een 'outside in' benadering, waardoor het model minder geschikt is voor merken waar een 'inside out' kracht relevant is. De 'outside-in oriëntatie' komt ondermeer tot uitdrukking in het gegeven dat de 'waarden & persoonlijkheid' pas vrij laat in het model in kaart worden gebracht (fase 5). Bij de positionering van een merk dat rust op een 'inside-out' kracht, zijn waarden & persoonlijkheid vaak een gegeven dat

als startpunt in positioneringsvraagstukken dient; daarom is het lastiger om dit model bij bijvoorbeeld dienstverleners in te zetten. Hieronder is het 'brand-key model' op een andere wijze weergegeven; naar dit model – dat dezelfde fasen onderscheidt als de Brand Key – wordt verwezen als de *Brand Box*.

