

Rik Riezebos



Hoe bouw je een sterk merk?

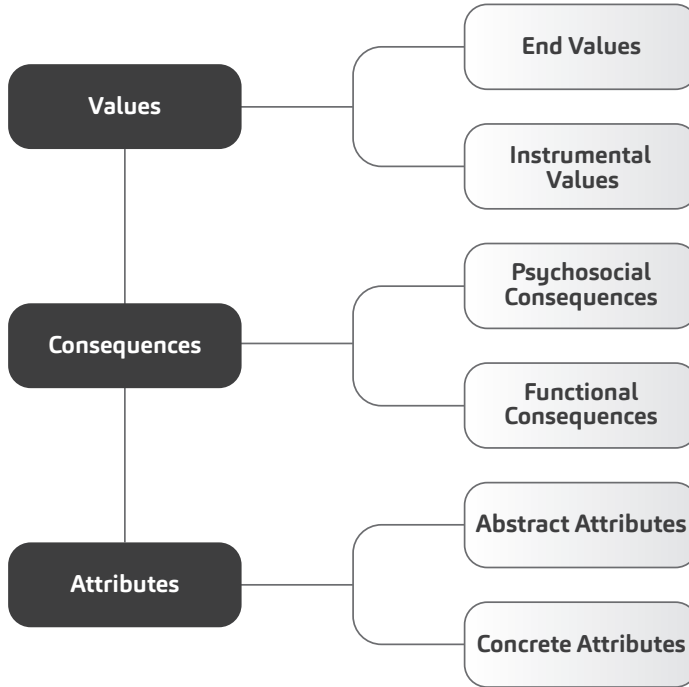
ZELFAAN DE SLAG
MET VEELGEBRUIKTE
MODELLEN EN CHECKLISTS

Een overzicht van 101 modellen

58 – Means-end Analysis en Laddering

Bedenker(s): Thomas J. Reynolds, Jonathan Gutman

Met dit model kan je de vertaalslag van concrete eigenschappen van je product naar waarden voor je merk maken (en vice versa). Tevens helpt het je de markt – en je merk – in ‘consumententaal’ te beschrijven.



De juiste vertaling voor *Means-End Analysis* is ‘middel-doel-analyse’, maar in het Nederlands wordt gewoonlijk de naam *betekenisstructuuranalyse (BSA)* gebruikt. Deze naam is afgeleid van het feit dat we *betekenis* geven aan alles wat we zien, horen, enzovoort. We doen dit bij iedere persoon die we ontmoeten; in dat geval noemen we het ook wel het ‘stereotyperen’ of het ‘in hokjes plaatsen’ van mensen. Maar ook over alles wat we zien en horen over organisaties, diensten en producten, hebben we al snel een mening (een subjectieve betekenis). Betekenissen zijn gevolgtrekkingen van onze waarneming. We leiden uit de kledingstijl van mensen bijvoorbeeld af of ze creatief, intelligent, sportief of behoudend zijn. Betekenissen zijn verankerd in een reeds bestaande, onbewust werkende mentale structuur. Ze zijn zo krachtig dat ze onze waarneming sterk kunnen vertekenen.

Betekenisstructuuranalyse is een methode waarmee je kunt vaststellen hoe je (1) de eigenschappen (*Attributes*) van je product naar merkwaarden (*Values*) kan abstraheren (i.e., *bottom-up*) en (2) hoe je merkwaarden op hun beurt kunt vertalen naar implicaties voor concrete klantcontactmomenten (*top-down*). Oorspronkelijk wordt betekenisstructuuranalyse alleen *bottom-up* gebruikt, maar voor merken ligt de kracht juist in de *top-down* benadering. De *top-down* resultaten wijken

gewoonlijk wel iets af van de bottom-upresultaten, omdat we top-down kijken naar een voor het merk *gewenste* betekenisstructuur. Je kan daarbij gebruikmaken van de betekenisstructuur die consumenten onbewust gebruiken en zo bepaalde suggesties rond een merk opwekken. Consumenten vinden bijvoorbeeld een benzineauto met vier uitlaten sneller dan een auto met één uitlaat. Een winkel die producten uit om dozen verkoopt, vinden we al snel goedkoop, zelfs als de prijzen niet echt lager liggen dan bij de concurrent.

Het model dat bij betekenisstructuuranalyse (BSA) hoort, is de 'betekenisladder' (ook wel een 'middel-doelketen' (*means-end chain*) genoemd). Zie de figuur op de vorige bladzijde. Deze bestaat uit drie niveaus met elk twee subniveaus.

1. Waarden of doelen (*Values*):
 - a. Eindwaarden (*End Values*): waarden die consumenten belangrijk vinden om in hun leven na te streven;
 - b. Instrumentele waarden (*Instrumental Values*): wijze waarop consumenten eindwaarden in hun leven proberen te realiseren.
2. Consequenties (*Consequences*):
 - a. Psychosociale consequenties (*Psychosocial Consequences*): de wijze waarop een consument bepaalde eigenschappen van je merk in zijn/haar (psycho-)sociale omgeving gebruikt;
 - b. Functionele consequenties (*Functional Consequences*): de functionele gevolgen van het gebruik van je merkproduct voor een consument.
3. Eigenschappen van het merk (*Attributes*):
 - a. Abstracte eigenschappen (*Abstract Attributes*) of voordelen (*Benefits*) van het gebruik van het merkproduct;
 - b. Concrete eigenschappen (*Concrete Attributes*) van een merkproduct.

Voor de waarden of doelen kan je eerder beschreven waardensystemen raadplegen, bijvoorbeeld de *Rokeach Value Survey (RVS)* [50]. Let er daarbij wel op dat in de RVS een eindwaarde niet één-op-één is gekoppeld aan een instrumentele waarde. In de praktijk zijn bij een merk overigens lang niet altijd alle zes niveaus van een betekenisladder te onderscheiden.

Een eenvoudig voorbeeld van een betekenisladder is chips waaraan een smaakje is toegevoegd, met de bedoeling je er – om gezondheidsredenen – minder van te laten eten (zie de ladder op de volgende bladzijde). In dit voorbeeld leidt chips met een 'smaakje' (smaak als negatief 'voordeel') ertoe dat je er minder van eet. Daardoor krijg je minder calorieën binnen, wat tot een beter en gezonder figuur leidt en uiteindelijk kan bijdragen aan een hogere mate van zelfwaardering.

Voor een product kan je vaak meerdere betekenisladders opstellen, die je kan weergeven in een zogenoemde *Value Map*. Je kunt een value map voor de hele productklasse tekenen, of alleen voor je eigen merk. Door eerst een value map voor de productklasse op te stellen, kan je daarin een keuze voor je merk maken. Bij een merk komt het er dus op neer dat je een bepaald deel van de value map van de productklasse claimt.



Om een value map op te stellen, is het noodzakelijk consumenten te interviewen. De techniek die daarvoor is ontwikkeld, heet *Laddering*, een interviewtechniek die is gebaseerd op de 'waarom'-vraag. In het interview vraag je een consument waarom hij/zij een bepaalde eigenschap belangrijk vindt en vervolgens waarom hij/zij het gegeven antwoord belangrijk vindt, enzovoort. Zo klim je in het interview als het ware een 'ladder' van abstractie op; je beschrijft de perceptie van een consument ten aanzien van een merk in steeds abstractere woorden. Om Laddering makkelijker te maken, kan je een van de volgende groepeertaken gebruiken:

1. *Kelly's Repertory Grid*: je legt hier een geïnterviewde steeds drie bordjes met merknamen voor, waarbij je er twee bij elkaar legt en één apart. Dan vraag je waarom hij/zij vindt dat die twee bij elkaar passen en waarom de andere er gevoelsmatig niet bij hoort. Deze vraag kan je bij drie verschillende opdelingen (AB, AC en BC) drie keer herhalen. Daarbij stel je steeds de 'waarom'-vraag (i.e., "Waarom passen deze twee voor jouw gevoel wel bij elkaar en waarom hoort die andere er niet bij?").
2. *Natural of Subjective Grouping*: hier leg je een geïnterviewde meer dan drie bordjes met merknamen voor. Hierdoor kan hij/zij aanzienlijk meer opdelingen maken dan bij Kelly's Repertory Grid. Bij Natural Grouping is het maximaal aantal opdelingen afhankelijk van het aantal bordjes dat je inzet.

Bij *Laddering* kan je twee werkwijzen volgen. Allereerst door *bottom-up* vragen te stellen. Dit houdt in dat je als interviewer herhaaldelijk vraagt welke eigenschappen iemand relevant vindt en waarom. Dit is de klassieke manier van laddering. Je richt je hier op het vaststellen van een betekenis ladder van beneden naar boven (attributen → consequenties → waarden). De bottom-up techniek is bij organisatiemerken soms lastig in de praktijk te brengen. Dit komt omdat het hier

moelijk is om concrete eigenschappen van het organisatiemerk te benoemen. Nadat je het vermoeden hebt welke waarden iemand voor een merk belangrijk vindt, kun je je gaan richten op de vraag of en hoe een waarde in de praktijk tot uitdrukking moet komen. Dit noemen we ook wel de *top-down* methode van vragen stellen (waarden → consequenties → attributen). Als jouw merk bijvoorbeeld claimt 'betrouwbaar' te zijn, dan heeft dit onder meer als consequentie dat je een goede aftersaleservice moet bieden. Als de waarden van een merk al vaststaan, kan je als interviewer vrij snel beginnen met het stellen van top-downvragen. Hoewel *Laddering* zo gewoonlijk niet wordt ingezet, is de top-downmethode wel dé manier om een merk vanuit de gewenste identiteit te profileren.

Een merk kent gewoonlijk verschillende toepassingsdomeinen waarvoor je betekenisstructuren kunt opstellen. Bij de meeste *fast-moving consumer goods* (fmcg) kunnen we bijvoorbeeld drie domeinen onderscheiden: het product, marketingcommunicatie en klantcontact. Hoewel de waarden in deze drie domeinen hetzelfde moeten zijn, kan de uitwerking ervan (consequenties en eigenschappen) per domein verschillen. Als een fmcg-merkproduct bijvoorbeeld de waarde 'betrouwbaar' claimt, zal deze waarde bij het product anders tot uitdrukking komen dan bij marketingcommunicatie. Bij een retailformule kunnen we nog meer domeinen onderscheiden: product (huiskamer), marketingcommunicatie, after-sales service, productassortiment, winkelinrichting en medewerkers. Bij het toepassen van een betekenisstructuuranalyse kan je per domein een *value map* opstellen, wat deze methode erg arbeidsintensief maakt.

Meer informatie

- Reynolds, T.J., Gutman, J. (1984), Laddering: extending the repertory grid methodology to construct attribute-consequence-value hierarchies. In: Pitts Jr., R.E., Woodside A.G. (eds.), *Personal values and consumer psychology* (p.155-167). Lexington Books, Lexington, MA.
- Reynolds, T.J., Olson, J.C. (eds.) (2001), *Understanding consumer decision making: the means-end approach to marketing and advertising strategy*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Riezebos, R., Grinten, J. van der (2022), *Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering*. Boom Uitgevers, Amsterdam.

59 – BrandKey

Bedenker(s): Communicatieafdeling van Unilever

Als je een outside-in-gedreven positionering voor je merk wilt opstellen, dan biedt dit model je daar alle handvatten voor.



De binnen Unilever ontwikkelde *BrandKey* heet zo, omdat een goed ingevuld model de sleutel (*key*) naar merksucces is. Van oorsprong telde het model acht stappen; later is daar nog een negende stap (*Root Strengths*) aan toegevoegd. In de *BrandKey* is rekening gehouden met zowel de consument (de output moet relevant en geloofwaardig zijn) als de concurrentie (de output moet onderscheidend en overredend zijn). Belangrijk is dat je alle stappen vanuit het perspectief van de consument en in 'consumententaal' beschrijft.

Voor elke stap in de *BrandKey* moet je de essentie voor je merk kort en bondig opschrijven. De hele tekst moet passen op één A4. Je kunt een *BrandKey* opstellen voor de huidige situatie van je merk (*ist*), hetgeen de *master key* heet. Maar je kunt ook de toekomstige, gewenste situatie (*soll*) beschrijven; de zogeheten *vision key*. Voor elke extensie van je merk moet je voorts een aparte *BrandKey* opstellen.

Stap 1: Historische kracht (*Root Strengths*)

Bij de eerste stap in dit model moet je in kaart brengen wat het succes van je merk tot nu toe heeft bepaald. Wat was het oorspronkelijke product van het merk (*parent product*) en om welk product staat het nu vooral bekend (*flagship product*)? Belangrijk is dus dat je niet uit het oog verliest hoe je merk groot is geworden. Door voort te bouwen op het succes uit het verleden (de sterke punten) zorg je ervoor dat consumenten niet van het merk vervreemden. Uiteraard moet een merk wel met zijn tijd meegaan, maar veranderingen zijn bij voorkeur gradu-eel. In feite gaat het hier om het managen van een paradox van continuïteit en verandering. Bij de introductie van een nieuw merk kan je deze stap uiteraard overslaan.

The original product, values and/or benefits that made the brand great and on which we want to build.

Stap 2: Concurrentieomgeving (*Competitive Environment*)

Bij deze stap moet je de concurrentie in kaart brengen; de merkproducten die een consument bij een aankoopbeslissing overweegt. Dit kunnen directe concurrenten zijn (denk bij Coca-Cola aan Pepsi-Cola), maar ook minder voor de hand liggende concurrenten. Bijvoorbeeld een merk water dat ook inspeelt op dorstlessen. In dit stadium moet je vaststellen hoe concurrerende merken zich in de markt positioneren en welke associaties consumenten bij deze merken hebben. Een handig hulpmiddel voor het inventariseren van concurrenten is het model *Five (Competitive) Forces* van Porter [7].

The market and alternative choices as seen by the consumer and the relative value the brand offers in that market.

Stap 3: Doelgroep (*Target*)

In deze stap breng je de (gewenste) doelgroep in kaart; zowel in termen van demografische kenmerken als in termen van attitudes en waarden. Hier moet je de vraag beantwoorden waarom jouw merk voor die consument 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.

Stap 4: Inzicht (*Insight*)

Wil een merk in de markt succesvol zijn, dan moet het inspelen op een relevant inzicht. Deze kan verwijzen naar een latente aankoopmotivatie (beweegreden) van de beoogde doelgroep. Een inzicht beantwoordt niet simpelweg de vraag waarom een consument je merkproduct koopt. Het verwijst vooral naar de *latente* behoeftes die aan het kopen van een product ten grondslag liggen. Belangrijk hierin is te ontdekken waarom consumenten een bepaald product wel kopen, maar ook waarom ze het niet kopen (zodat je weet welke aanpassingen je moet doorvoeren).

That element of all you know about the target consumer and their needs (in this competitive environment upon which the brand is founded).

Ter illustratie: uit onderzoek bleek dat mannen Coca-Cola Light te vrouwelijk vonden. Daarop introduceerde The Coca-Cola Company de variant Coca-Cola Zero, een 'stoerder' uitziende drank die qua naam en look & feel beter aansluit bij de belevingswereld van mannen. Bij Febreze – een geurverwijderaar van Procter & Gamble – kwam men er in Amerika achter dat consumenten aan de werking ervan twijfelden. Simpelweg omdat het product geen frisse geur achterliet (het nam slechts nare geurtjes weg). Daarop besloot men een geurtje aan het product toe te voegen, waardoor consumenten overtuigd raakten van de werking van het product.

Stap 5: Voordelen (*Benefits*)

Waar stap 2 tot en met 4 extern georiënteerd zijn (concurrentie, doelgroep en inzicht), moet je vanaf stap 5 op het merk zelf inzoomen. In deze fase gaat het erom 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 deze voordelen kunnen ook psychosociaal van aard zijn (door bij margarine in te spelen op het gevoel van moederzorg).

The differentiating functional and emotional benefits that motivate purchase.

Stap 6: Waarden & persoonlijkheid (*Values & Personality*)

De vraag die in deze stap centraal staat, is aan welke waarden je merk moet appelleren (waar staat je merk voor en waar 'gelooft' het in?). Merken die aan waarden appelleren, worden geacht een betere klik met de consument te hebben. Dit leidt niet alleen tot een betere herkenning, maar ook tot een hogere mate van erkenning door de consument. Bij het benoemen van waarden zijn twee aspecten van belang. Ten eerste communiceer je waarden bij voorkeur niet expliciet, maar laat je ze impliciet in alles rond het merk doorklinken. Ten tweede moet je je realiseren dat waarden veelal niet het onderscheidend vermogen van je merk benadrukken. Het onderscheid tussen merken is veeleer gelegen in de vraag hoe je waarden naar praktische consequenties vertaalt.

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

Je kunt waarden ook handen en voeten geven door *personificatie*. Je beschrijft je merk dan in termen van persoonlijkheidskenmerken of karaktereigenschappen. In marketingcommunicatie kan je dit doen door *celebrities* die deze eigenschappen bezitten in te zetten (Tiger Woods leende bijvoorbeeld lange tijd zijn naam en gezicht aan Nike Golf).

Stap 7: Geloofwaardigheid (*Reasons to Believe*)

Het gaat er hier om argumenten te benoemen waardoor consumenten geloven dat jouw merk de beste keus is. Dit kan je uitdrukken in een zin als: "Ik koop merk X, omdat..." Deze argumenten kan je tevens in communica-

The proof we offer to substantiate the positioning.

tie rond je merk gebruiken. Daarnaast kan je concrete klantcontactmomenten zo inrichten dat ze voor consumenten 'het bewijs' leveren dat een merk daadwerkelijk de waarden vertegenwoordigt waarvoor het claimt te staan.

Stap 8: Onderscheidende kracht (*Discriminator*)

Hier moet je duidelijk maken wat het verschil is tussen jouw merk en andere merken. Dit kan je doen door de zin: "Alleen merk X heeft..." aan te vullen. Het is de belangrijkste stap in dit model.

Deze kan je pas goed invullen als je alle stappen daarvoor hebt ingevuld. Het is goed mogelijk dat de discriminator gelijk is aan een van de voorliggende stappen, zolang deze:

- er voor de consument toe doet (*important*);
- door het merk geloofwaardig kan worden geclaimd (*credible*);
- nieuw en anders is (*different*).

In marketingcommunicatie kan je de discriminator overigens best iets 'overdreven' (gedramatiseerd) inzetten.

Single most compelling and competitive statement the target consumer would make for buying the brand.

Stap 9: De merkessentie (*Essence*)

Dit is een samenvatting van stap 5 tot en met 8.

Het gaat er hier om dat je in één of twee woorden de essentie van je merk benoemt; bijvoorbeeld bij Blue Band 'moederzorg' en bij BMW 'rijplezier'.

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

Het voordeel van de BrandKey is dat het alle stappen van een positionering duidelijk maakt. Een nadeel is dat het model is gebaseerd op een outside-in-benadering. Hierdoor is het minder geschikt voor merken waar een inside-out-kracht relevant is. De outside-in-oriëntatie komt onder meer tot uitdrukking in het gegeven dat 'waarden & persoonlijkheid' pas vrij laat in het model voorkomt (stap 6). Bij de positionering van een merk dat rust op een inside-out-kracht, zijn waarden & persoonlijkheid juist vaak het startpunt in positioneringsvraagstukken. Daarom is het soms lastig om de BrandKey voor een dienstverlener in te vullen.

Meer informatie

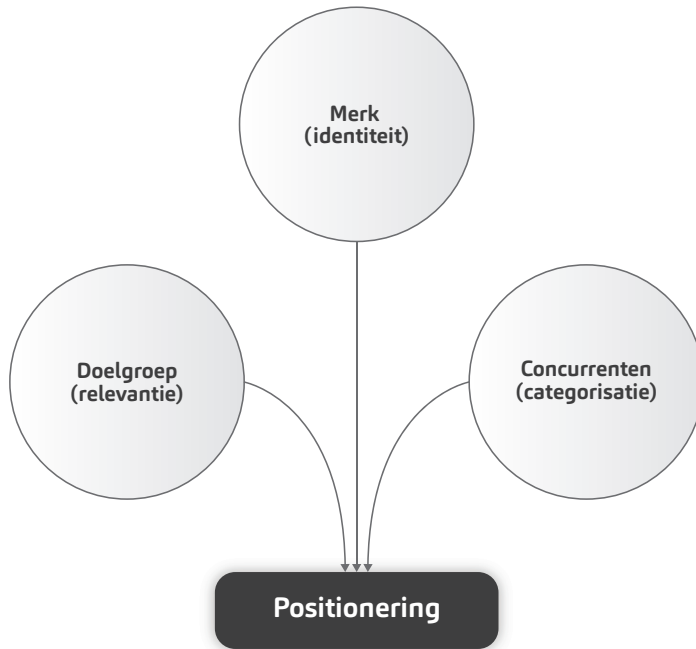
Unilever (z.j.)*, *Advanced brand communication*. Internal document, Unilever, London, U.K./Rotterdam, The Netherlands.

*: Zonder jaartal; deze publicatie stamt ongeveer uit het jaar 2000.

60 – MDC-model

Bedenker(s): Rik Riezebos, Jaap van der Grinten

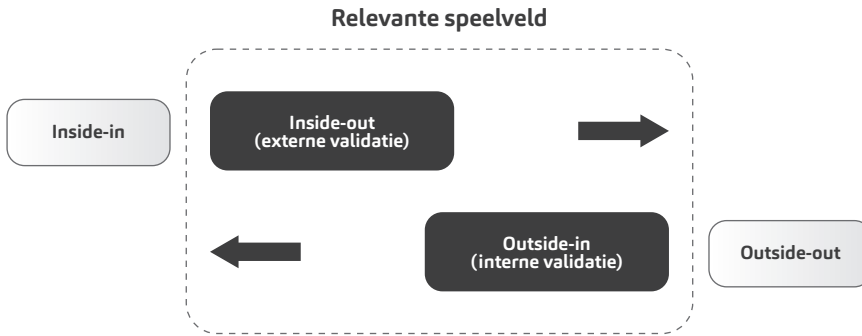
Als je een inside-out-gedreven positionering voor je merk wilt opstellen, dan leent het MDC-model zich daarvoor. Dit model geeft je tevens richtlijnen hoe je door middel van gedrag, communicatie en design je positionering kunt uitdragen.



MDC staat voor ‘Merk – Doelgroep – Concurrenten’, de drie entiteiten die bij elke positionering belangrijk zijn. Feitelijk draait het om de vragen:

- Wat is de (gewenste) identiteit van je merk?
- In welke mate is die relevant voor klanten (doelgroep)?
- Hoe verhoudt de positionering van je merk zich tot die van je concurrenten?

Het *MDC-model* is – net als de *BrandKey* [59] – een model dat het te volgen proces van positioneren beschrijft. Het basisidee van dit model is dat je werkt vanuit de identiteit van je merk, en *niet* vanuit de vraag in de markt. Hierdoor volgt dit model een *inside-out-benadering* voor positioneren. Inside-out betekent dat je de positionering bedenkt op basis van je eigen mogelijkheden en inzichten (*inside*) en dat je deze richting – alvorens deze daadwerkelijk te implementeren – extern (*outside*) toetst. Ofwel: intern creëren en extern valideren. Als dat laatste niet gebeurt, dan ben je bezig met een *inside-in-exercitie*. Het voordeel van de inside-out-route van positioneren is dat je positionering optimaal aansluit bij wie je bent en wat je kunt waarmaken. Deze route zal dus zelden of nooit tot loze beloften leiden.



In de bovenste bol van het MDC-model staat de gewenste identiteit van je merk centraal. Een merk kan betrekking hebben op de organisatie (*corporate*), een geleverde dienst (*service*) of een product. Voor een corporate brand kan je de identiteit in kaart brengen door de organisatie-identiteit te analyseren en te beschrijven. Als je merk betrekking heeft op een product of dienst, bestaat de identiteit uit twee lagen. Ten eerste de identiteit van het product of de dienst zelf. Ten tweede de identiteit van de achterliggende organisatie. Bij organisaties die worden aangestuurd vanuit een duidelijke visie en missie, ligt de identiteit van een product of dienst vaak in het verlengde van de organisatie-identiteit. Denk bijvoorbeeld aan Unilever, dat de Vitality-gedachte in al haar merken wilde laten doorklinken.

Je kunt de identiteit van een organisatie in kaart brengen aan de hand van zes factoren:

1. **Historie van de organisatie:** de geschiedenis van een organisatie kan veel inzicht geven in haar identiteit. Het is nuttig om te weten wat de oprichters belangrijk vonden en wat belangrijke mijlpalen voor de organisatie zijn geweest. Denk bijvoorbeeld aan een crisis of een overname.
2. **Bedrijfsoriëntatie:** in een organisatie focust de directie vaak op één of twee aspecten die ze belangrijk vindt. Dit kunnen zijn: het product, het proces, de externe markt en/of de interne cultuur. Om de organisatie-identiteit te benoemen, is het belangrijk te weten waar de directie het meest waarde aan hecht. Zie: *Brand Reputation Grid (BRG)* [18].
3. **Visie en missie:** hoe denkt de directie dat de markt er over vijf à tien jaar uitziet (visie)? En: welke doelstellingen hebben ze voor de organisatie in deze toekomst gedefinieerd (missie)? Zie het *Vision & Mission-model* [10].
4. **Cultuur:** hoe is de interne werkcultuur en hoe gaan we onderling met elkaar om? Formeel of informeel? Wordt iedereen bij beslissingen betrokken? Nemen we beslissingen weloverwogen, of vinden we onze weg door *trial & error*? Et cetera.
5. **Kerncompetenties:** organisaties ontleen hun bestaansrecht vaak aan iets waar ze goed in zijn. Bij het positioneren van een merk is het belangrijk te weten wat deze competenties zijn; bijvoorbeeld innovatie of logistiek.
6. **Organisatie- en klantwaarden:** welke waarden vinden we voor onze medewerkers belangrijk (intern), en welke waarden vinden we voor onze leveranciers, klanten, partners, e.d. belangrijk (extern)?

Bij de tweede stap in het MDC-model draait het om de vraag welke aspecten van de merkidentiteit relevant zijn voor de doelgroep. Niet elk aspect leent zich er namelijk voor om klanten te overtuigen. Voor een reclamebureau is het bijvoorbeeld heel relevant om een goede trafficafdeling te hebben. Dit is de afdeling die alle logistieke processen binnen het bureau coördineert. Maar geen enkel bureau gebruikt dit om zich ermee te profileren. De kwaliteit van het werk en het type opdrachtgevers dragen namelijk veel meer bij aan de gewenste beeldvorming. Uiteraard neemt dit niet weg dat een bureau een goede trafficafdeling nodig heeft. Echter, je benadrukt dit gegeven niet snel in je positionering.

Om vast te stellen welke aspecten van een identiteit zich lenen om een merk te positioneren, kan je gebruikmaken van betekenisstructuuranalyse (*Means-end Analysis en Laddering* [58]). Met deze methode kan je niet alleen de identiteit van je merk blootleggen, maar het geeft je ook inzicht in 'de taal' die klanten ten aanzien van jouw merk en andere merken gebruiken. In communicatie kan je hier vervolgens gebruik van maken. Een goed uitgezette betekenisstructuuranalyse geeft je inzicht in zowel de Merkidentiteit als de Doelgroep van het MDC-model.

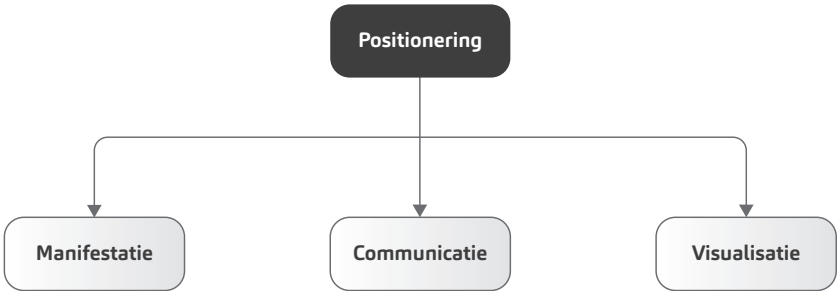
Bij de derde stap van het MDC-model gaat het erom te bepalen hoe jouw merk zich verhoudt tot dat van concurrenten. Vaak wordt hierbij de nadruk gelegd op het onderscheid van het merk ten opzichte van andere merken (*differentiatie*). Omdat een consument zijn/haar zoektocht vaak begint met de vraag naar een bepaald product, is het heel belangrijk dat je merk in ieder geval bij deze vraag aansluit. Dit betekent dat je merk als 'lid' van de productcategorie gezien moet worden. Als je differentiatie nastreeft, kan je al gauw te veel nadruk op het onderscheid ten opzichte van andere merken leggen en jezelf buiten de categorie positioneren. Bij de bol 'concurrenten' in het MDC-model kan je daarom beter niet spreken over differentiatie, maar over *categorisatie*. Dit betekent dat je merk als 'lid' van de categorie gezien moet worden en dat je daarvan niet te veel mag afwijken. Alleen dan kunnen consumenten je merk in de categorie overwegen. In feite kan je hier twee soorten associaties onderscheiden:

- *Points of Parity* (PoP): op welke punten sluit mijn merk aan bij de categorie en bij concurrenten?
- *Points of Difference* (PoD): op welke punten wijkt mijn merk af van concurrenten?

Met *Means-end Analysis en Laddering* [58] kan je de benodigde PoP/PoD-informatie blootleggen. Als vuistregel geldt dat je in een positionering voor niet meer dan 30% PoD-associaties moet benadrukken, terwijl je voor ongeveer 70% PoP-associaties moet claimen. Concluderend kan je stellen dat je niet te veel de nadruk op differentiatie moet leggen. Maar je merk moet wel in de categorie worden opgemerkt (*distinctiveness*). Zie hiervoor onder andere *How Brands Grow* [19].

Nadat je een positionering hebt gekozen, moet je bepalen hoe je die tot leven brengt via manifestatie, communicatie en visualisatie:

1. Manifestatie: hiertoe rekenen we het product (welke producten kunnen de positionering uitdragen?) (zie *Brand Circle* [82]), het merkgedrag (*on-brand behavior*) van medewerkers en het merkgedrag van partners waarmee je samenwerkt (*affiliates*), zoals interimmanagers, vertegenwoordigers, dealers, tussenpersonen e.d. Ook beleidsbeslissingen vallen onder de noemer manifestatie; vooral bij *city brands* spelen deze een rol. Zie het *City Branding-model* [96] van Kavaratzis. Volgens schattingen wordt 70 tot 80% van het imago van een merk door manifestatie bepaald.
2. Communicatie: alle interne en externe communicatie die betrekking heeft op het merk. Communicatie heeft als belangrijke doelstelling ervoor te zorgen dat consumenten op een bepaalde manier naar de manifestaties van het merk leren kijken. Als communicatie bijvoorbeeld het land van oorsprong benadrukt, kunnen consumenten manifestaties van het merk anders inkleuren (i.e., er een andere betekenis aan gaan geven). Bij het uitdragen van de positionering heeft communicatie bij voorkeur geen leidende rol, maar staat het in dienst van het geven van betekenis aan de manifestaties van het merk.
3. Visualisatie: alle vormen van strategisch en tactisch design. Een goede visualisatie onderbouwt de positionering en maakt deze herkenbaar en zichtbaar (*visible*). Vaak wordt de kracht van visualisatie onderschat, maar goed design kan voor een *instant click* zorgen, waarbij je zelfs niet meer door middel van overredende communicatie (*persuasive communication*) consumenten hoeft te overtuigen om het merkproduct te kopen.



De factoren Manifestatie, Communicatie en Visualisatie zijn gebaseerd op de trits ‘gedrag, communicatie en symboliek’ van de *Corporate Identity-Mix* [72]. De termen Manifestatie, Communicatie en Visualisatie bieden echter meer ruimte om er alle relevante factoren onder te scharen. Onder Manifestatie verstaan we bijvoorbeeld niet alleen gedrag, maar ook de onder het merk gevoerde producten.

Meer informatie

Riezebos, R., Grinten, J. van der (2012), *Positioning the brand; an inside-out approach*. Routledge, Abingdon, U.K.

Riezebos, R., Grinten, J. van der (2022), *Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering*. Uitgeverij Boom, Amsterdam.