

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 situatie ('soll'; in dit model de 'vision key'). Binnen TopGolf 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 TopGolf succesvol zijn in de markt, dan moet het inspelen op een relevante 'consumer insight'. Een 'consumer insight' verwijst naar een latente deelnamemotivatie(beweegeerden) van de beoogde doelgroep ten aanzien van bijv.TopGolf. Een 'consumer insight' beantwoordt niet simpelweg de vraag waarom consumenten een bepaald merkproduct gaan kopen of willen leren kennen, maar verwijst meer naar de behoeftes die aan een product ten grondslag liggen.

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