



**PEOPLE ALWAYS
TALK ABOUT
REPUTATIONS**

MERKREPUTATIE IN
DRIE STAPPEN

FREDERIK PICARD

INHOUD

VOORWOORD	7
WAT IS MERKREPUTATIE?	9
STAP 1: POSITIONERING	13
In welke arena speel je?	15
Waar sta je voor?	17
Waar ga je voor?	19
Hoe bouw je je geloofwaardigheid op?	25
Wat stuwt je voort?	28
Hoe ga je je klanten overtuigen?	31
Waar zet je strategisch op in?	34
Aan de slag	38
STAP 2: MERKBETEKENIS	41
Waarom moeten we aandacht aan jou besteden?	43
Welke merknaam kies je?	46
Hoe structureer je je merk?	58
Welke waarden zitten in jouw merk?	70
Welk merkwaardig gedrag vertoon je?	79
Welke persoonlijkheid zit in jouw merk?	82
Hoe bouw je jouw merkbetekenis op?	92
Wat is de betekenis van jouw merk in één catchy zin?	96
Aan de slag	100
STAP 3: PROFILERING	103
Voor wie doe je het?	105
Wat speel je wel en niet uit?	117
Hoe overtuig je?	119
Waarin wil en kun je excelleren?	124
Hoe profileer je je merk kort en krachtig?	130
Aan de slag	133

EN NU?	136
OVER DE AUTEUR & REPUTATIONS	139
DANKWOORD	140
INDEX	142
Begrippen	142
Overzicht cases	143
Downloads op www.reputations.be	143

VOORWOORD

Is het jou al opgevallen? Er zijn duizenden merken in de wereld die elke dag schreeuwen om je aandacht. Toch lukt het je om je in die warboel aan merken telkens te omringen met een select aantal merken die je zelf waardevol vindt. Dat zijn niet altijd de *big brands*: vaak zijn het heel specifieke kleine merken waarmee je een duurzame relatie aangaat.

Hoe komt het dat succesvolle merken erin slagen om mensen écht aan zich te binden en dat andere merken moeten zwoegen om overeind te blijven? Het antwoord: bewustzijn en *value branding*. Een merk kan pas succesvol zijn als de makers zich ervan bewust zijn waar het precies voor staat en wat potentiële klanten ervan verwachten. Vervolgens moeten ze op zoek gaan naar een uniek verhaal waar mensen zich emotioneel mee kunnen én willen verbinden.

Een succesvolle merkreputatie komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het is het gevolg van hard werken en vasthouden aan een ijzersterke basismarketingstrategie. Dit boek is de neerslag van een jarenlange zoektocht hoe bedrijven en organisaties hun merken op een gestructureerde en kernachtige manier kunnen positioneren, betekenis geven en vervolgens profileren. Talloze merken werden de afgelopen jaren volgens deze methodiek geholpen. De methodiek mondt uit in een Reputatiewijzer: een driestappenmodel dat de merkpositionering, merkbetekenis en merkprofilering in één A4 samenvat.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die houvast zoekt om een merk efficiënt en doelgericht op te bouwen. Het leidt je door een reeks stappen en geeft je een logisch kader om je merk helder en bevattelijk te maken voor je doelpubliek. Alle onderdelen worden geïllustreerd met voorbeelden, waardoor de theorie meteen ook aan de praktijk wordt getoetst. Zo kun je als lezer je eigen merk spiegelen aan dat van anderen.

People always talk about reputations geeft je de inspiratie om jouw merk duurzaam te onderbouwen en alle merktouwtjes in handen te nemen. Want

hoewel ongrijpbaar, is merkreputatie een van de waardevolste bezittingen van een bedrijf of organisatie. Investeer er dus in en ga er zorgzaam mee om!

Frederik Picard

'Do not leave your reputation to chance or gossip; it is your life's artwork, and you must craft it, hone it, and display it with the care of an artist.'

ROBERT GREENE – THE 48 LAWS OF POWER

WAT IS MERKREPUTATIE?

MERKREPUTATIE

De quote *'People always talk about reputations'* uit de song *'Just be good to me'* van The S.O.S. Band uit 1983 vat in één zin samen met welke uitdaging elk merk dagelijks geconfronteerd wordt. Want of je het nu wilt of niet: elk merk heeft een bepaalde reputatie. Toch zijn veel mensen zich niet bewust van het belang van de reputatie van de organisatie waar ze voor werken of van het product dat ze aanbieden en gaan ze er niet proactief mee aan de slag.

Toch is iedereen – bewust of onbewust – voortdurend bezig met zijn eigen, persoonlijke reputatie: zit mijn haar goed? Er zit toch niets tussen mijn tanden? Wat zullen mensen denken als ik dat doe? Al deze vragen en de gedragingen die daaruit voortvloeien, dragen bij tot het gewenste beeld dat we van onszelf willen geven, in de hoop dat andere mensen ons leuk, grappig, verstandig, handig, sportief en nog zo veel meer vinden. Daarbij hechten we doorgaans meer belang aan wat vrienden en kennissen van ons vinden dan onbekenden.

Wat blijkbaar zo evident is voor onszelf en waar we vaak zo veel tijd aan spenderen (lang leve spiegels, selfies en social media!), is vaak niet evident binnen het bedrijfsleven. Als we de vraag stellen: 'Welke reputatie heeft je merk?', blijft het meestal stil aan de overkant. Soms wordt er gerefereerd aan reviews en wordt er buitensporig veel belang gehecht aan die enkele personen die ofwel hun lofzang hebben gezongen of hun gal hebben gespuid over de organisatie of het product dat ze aanbieden.

We stellen vast dat veel mensen het verschil niet begrijpen tussen de identiteit, het imago en de reputatie van hun merk. Sommigen denken dat als ze een huisstijl hebben uitgewerkt, ze daarmee ook een merkidentiteit hebben gecreëerd en dat hun merkreputatie daardoor automatisch een boost zal krijgen. Niets is minder waar.

Merkidentiteit gaat verder dan een huisstijl, logo of manier van communiceren. Het gaat over de kern van wat een merk precies is. Het

bevat de persoonlijkheid en de waarden van een organisatie of een specifiek product. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de gewenste en de werkelijke merkidentiteit. Je wilt wel dat je organisatie of product een bepaalde identiteit heeft, maar vaak staat die nog ver van de realiteit af.

Spreken we over **merkimago**, dan bedoelen we het beeld dat mensen hebben van een merk. Het is een set van spontane associaties die opkomen als men aan het merk denkt. Daarbij maakt het niet uit of men persoonlijk ervaring met het merk heeft of niet. Of dat beeld overeenstemt met de merkidentiteit hangt af van hoe goed het merk erin geslaagd is de mensen te overtuigen van wat het is en waar het voor staat.

Merkreputatie gaat nog een stap verder. Het is een wijdverspreid geloof in het karakter of de kwaliteit van een merk bij degenen die het echt kennen (de zogeheten stakeholders). Het is dieper geworteld en duurzamer verankerd dan het merkimago en refereert aan de merkwaarden. Een succesvolle merkreputatie neemt een onderscheidende *breinpositie* in: een plek in het hoofd van de stakeholders waar het merk helder wordt geschetst en wordt gelinkt aan precies die zaken waar het merk voor wil staan.

Reputatiemanagement vereist meerwaardemarketing. Wil een merk werken aan zijn reputatie, dan zal het op meerdere vlakken inspanningen moeten leveren. De klassieke 4P-marketing vormt daarbij de basis:

- Jouw **Product** moet tegemoetkomen aan de verwachtingen van je beoogde klantgroepen.
- Jouw **Prijs** moet in overeenstemming zijn met wat mensen bereid zijn ervoor te betalen.
- De **Plaats** waar je product te koop wordt aangeboden is bepalend voor het succes van je verkoop.
- De **Promotie** die je voert zal de snelheid van je verkoop beïnvloeden.

Zit het met de vier P's niet goed, dan kun je meteen een kruis maken over je verhaal. Maar ook al zit het daarmee wel goed, dan nog heb je geen garantie op succes. Je product kan immers gekopieerd worden, je prijs gebroken, de plaats waar je beschikbaar bent kan door e-commerce en digitale marketing heel snel voorbijgestreefd worden en je promotie kan door je concurrent overtroffen worden.

Het probleem met klassieke 4P-marketing is dat in geen van de vier P's je DNA zit. En dát is nu juist wat je concurrent niet zomaar kan kopiëren. Wil je dus als merk een unieke positie in de markt innemen, dan zul je verder moeten gaan dan louter te focussen op productmarketing. Vergelijk het met het aanwerven van een nieuwe collega: daarbij kijk je ook niet louter naar het diploma van de kandidaten, maar beoordeel je hen op meerdere vlakken. Na het beoordelen van de kandidaat op basiscompetenties die je verwacht – heeft hij of zij de gewenste kennis en vaardigheden? – stel je jezelf vervolgens de doorslaggevende vraag: zal hij of zij passen in ons team?

Datzelfde proces is van toepassing bij de keuze die mensen maken voor jouw merk: bied jij aan wat ik nodig heb tegen een prijs die ik bereid ben te betalen? Zo ja, wie biedt dat nog meer aan? En als ik dan de keuze moet maken, welk merk past dan uiteindelijk het best bij mij? Vergeet daarbij niet: soort zoekt soort en keuzes worden overwegend emotioneel gemaakt. Merken vormen een versterking voor de identiteit van de klant, of dat nu een particulier is (Kijk: ik draag Nikes zoals Ronaldo!) of een bedrijf of organisatie (Kijk: wij werken allemaal met Apple!).

Met 4P-marketing als basis zorgt **meerwaardemarketing** voor de duurzame relatie tussen merk en stakeholder. Daarbij wordt de reputatie van een merk verder opgebouwd vanuit de verbindende waarden tussen het merk en de verschillende stakeholders. Het format dat we bij Reputations daarvoor creëerden, doopten we het **PMP-model**: aan de hand van dit driestappenmodel kan elk merk zich onderscheidend **Positioneren**, een **Merkbetekenis** creëren en ten slotte zich op een onderbouwde manier **Profileren**.

Door de jaren heen ontwikkelden en perfectioneerden we dat driestappenmodel in de vorm van een zogeheten Reputatiewijzer. We vatten op één A4 de strategie van merken samen. Bij de uitwerking van zo'n Reputatiewijzer starten we altijd bij de positionering van het merk:

- Wat is het werkveld, de missie en de visie van het merk?
- Welke focuspunten heeft het merk en waarmee bouwt het zijn geloofwaardigheid op?
- Welke organisatiecultuur heerst er?
- Welke waardestrategie is de beste om de stakeholders te overtuigen?
- Op welke strategische speerpunten moet het merk inzetten?

Vervolgens bepalen we de merkbetekenis:

- Wat is de merkessentie?
- Welke waarden draagt het merk uit?
- Welke merkpersoonlijkheid en merkattitude koppelen we eraan?
- Welke pay-off past bij het merk?
- Welke merkstructuur wordt het best gekozen?

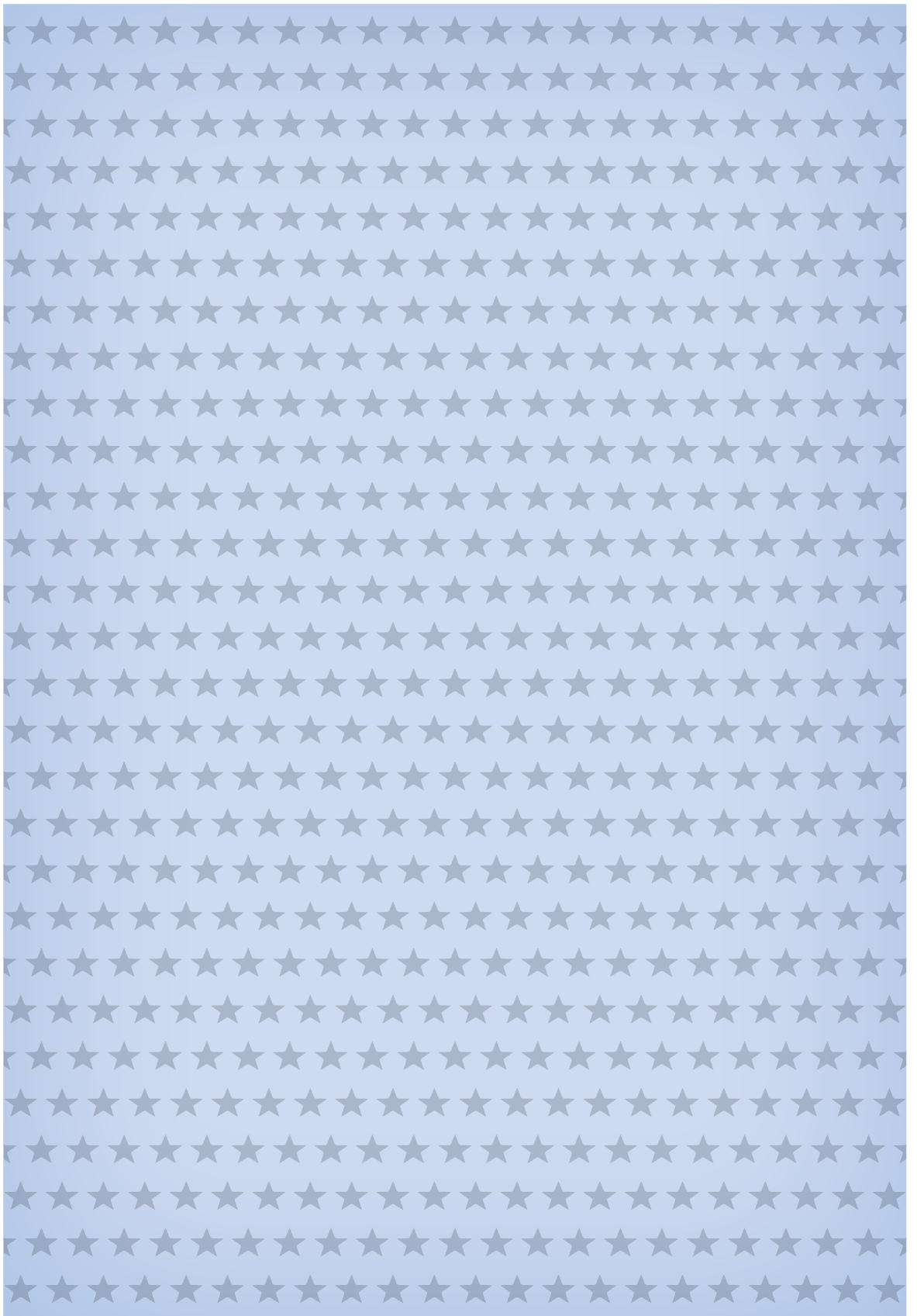
Als dat duidelijk is, werken we de concrete profilering van het merk uit en brengen we de do's-and-don'ts in kaart:

- Welke doelgroepen en stakeholders wil het merk aanspreken?
- Wat zijn de instrumentele en emotionele voordelen die het merk kan uitspelen?
- Hoe kan *thought leadership* bereikt worden?
- Welke manier van bewijsvoering leidt tot succes?
- Hoe luidt de merkprofieltekst en merkoneliner?

In dit boek loodsen we je aan de hand van twintig essentiële vragen door het PMP-model. Sommige antwoorden op die vragen lijken op het eerste gezicht misschien evident. Toch ervaren we dat veel merken de meest voor de hand liggende vragen niet beantwoorden, waardoor ze hun stakeholders geen helder verhaal kunnen vertellen. En laat dat nu precies de essentie zijn van reputatiemanagement: je verstaanbaar en herkenbaar opstellen ten opzichte van je doelgroepen, zodat zij zich kunnen vereenzelvigen met jouw merk. Op die manier kun je de reputatie van je merk controleren, beïnvloeden en uiteindelijk ook duurzaam succesvol maken.

STAP 1
POSITIONERING





IN WELKE ARENA SPEEL JE?

WERKVELD

Dit is een vraag die vooral bij voetbalfans een belletje doet rinkelen. Toch gaat het ook elk merk aan. Stilstaan bij je kernopdracht is de allereerste stap in je merkpositionering. Het dwingt je om na te denken over je sector, segment, concurrentie en doelgroepen. Dat lijkt evident, maar vraag het aan tien medewerkers en de kans bestaat dat er andere accenten worden gelegd. Ben je een internationaal expertbureau op het gebied van duurzaam vervoer of een adviesbureau op het gebied van duurzaamheid? Deze nuances maken wel degelijk een groot verschil: in het eerste voorbeeld maak je duidelijk dat je bedrijf opereert vanuit verschillende landen. Je verkoopt expertise op het gebied van duurzaam vervoer. Je zet jezelf in de internationale markt als expert. In het tweede voorbeeld leg je de focus van je kernopdracht op het adviseren van klanten – niet alleen over duurzaam vervoer maar over duurzaamheid in het algemeen – en weegt het internationale aspect niet mee.

Vergelijk het met topsport: het is onmogelijk om tegelijk uit te blinken in voetballen, tennissen en snowboarden. Hoewel je dus een ruime keuze aan sporten hebt, maak je vooraf een duidelijke keuze welke sportdiscipline je professioneel gaat beoefenen en welke spelregels daar precies gelden. Exact dat moet je als merk ook doen: kiezen binnen welke discipline je gaat spelen en de bijbehorende spelregels in kaart brengen. Zorg er daarbij voor dat je het werkveld niet te breed, maar ook niet te nauw definieert. Neem zeker ook de ambities op middellange termijn mee in overweging, zodat je je werkveld niet hoeft bij te sturen telkens als je een nieuw product of andere dienstverlening lanceert. En omgekeerd geldt ook: je werkveld mag niet zo ruim zijn dat elk ander bedrijf je mogelijke concurrent is.



ETHECLO: TRANSPORTOPLOSSINGEN VOOR TEMPERATUURGEVOELIGE PAKKETTEN

Etheclo is een Belgisch bedrijf dat is gespecialiseerd in het aanbieden van een totaaloplossing voor het transport van temperatuurgevoelige pakketten. Via een mobiele applicatie en een cloudplatform kan de temperatuur van elk koud of warm pakket gemonitord worden. Daarnaast biedt Etheclo een herbruikbare Etheclobox aan die goederen tot 36 uur op constante temperatuur gekoeld kan houden. Dat zorgt ervoor dat klanten hun pakketten op een duurzame, veilige en gecontroleerde manier kunnen transporteren.

Toen het werkveld van Etheclo bepaald moest worden, zat het bedrijf nog in de productontwikkelingsfase. Het had al een oplossing voor het transport van koude producten, maar was totaal nog niet bezig met de zogenoemde warme keten. Toch was dat een heel logische uitbreiding van het productportfolio, want technologisch was dat helemaal in lijn met de kennis die het bedrijf had opgebouwd op het vlak van de koude keten. Er was zelfs al vraag naar, maar die werd vanwege de focus op de koude keten niet opgepikt. Toch gaf dat aan dat er voor Etheclo op termijn ook daar een markt openlag. Het werkveld werd daarom breder bepaald dan waar het bedrijf op dat moment in actief was: transportoplossingen voor temperatuurgevoelige pakketten. Zo maakte Etheclo duidelijk dat ze op termijn ook openstond voor vragen omtrent oplossingen voor de warme keten.

WAAR STA JE VOOR?

MISSIE

Auteur en leiderschapsgoeroe Simon Sinek spreekt over het 'waarom' en de 'just cause' van je merk, anderen spreken over de ziel van je merk. Het is belangrijk om de kern van je merk te ontdekken: welke grote passie drijft jouw merk? Deze passie ligt mee aan de basis van je merkidentiteit.

De identiteit is het belangrijkste onderdeel van je merk. Het is je DNA, datgene wat je merk onderscheidt van alle andere. Het geeft letterlijk aan waar je merk voor staat en waar het voor gaat.

Bijna elk merk heeft een missie en visie. Je vindt ze meestal ergens verstoppt op de website en geen mens in het bedrijf die het heeft gelezen of zelfs maar in grote lijnen kent. De begrippen missie en visie geven ook vaak stof tot ellenlange discussies: wat de ene een visie noemt, noemt de andere een missie en andersom. Wat is nu een missionstatement en wat is het verschil met een visie?

Houd het gewoon simpel. Wij definiëren een **missie** als datgene waar je voor staat. Het beschrijft je bestaansrecht, vertaalt jouw identiteit en waarden. Een missie is je fundament: wie ben je? Wat doe je? Hoe doe je dat en waarom? Vaak vind je in de missie het DNA van de oprichters terug. Een missie geeft houvast. Wanneer deze duidelijk geformuleerd is en bekend is bij elke medewerker, kun je een storm doorstaan. Een missie is eerder intern gericht. Het doel van een missie is het bevorderen van de cohesie en coherentie van de organisatie rond een merk.

Waarom is een missie zo belangrijk? De meeste bedrijven focussen op conversiedoelstellingen: nieuwe klanten werven, nieuwsbriefabonnees vinden, bestaande klanten laten upgraden enzovoort. Er wordt een leuke campagne opgezet, al dan niet geadverteerd, elke keer opnieuw. Uiteindelijk kost dat handenvol geld en tijd, en toch rendeert dat vaak niet. Herkenbaar? Dan is de kans groot dat er iets schort aan je merkidentiteit en je merkpositionering: ben je nog wel wie je pretendeert te zijn?

Bedrijven groeien, evolueren, fuseren ... en vergeten eigenlijk dat hun oorspronkelijke missie achterhaald is of nog maar half klopt. 'Wij staan voor persoonlijk contact' staat bijvoorbeeld in de missie van een bank. Dat was twintig jaar geleden misschien zo in het bankwezen, maar klopt dat vandaag de dag nog wel? Als kantoren sluiten, apps het bankieren vergemakkelijken en het onmogelijk wordt om gewoon nog naar je bank te bellen ...

Een goede missie houdt je merk binnen de lijntjes: bij het maken van keuzes kun je steeds afoetsen of die keuze wel past in het grotere plaatje.



Via www.reputations.be kun je een leidraad downloaden om er zelf mee aan de slag te gaan.

WAAR GA JE VOOR?

VISIE

In een visie krijgt de missie concreet handen en voeten. De visie geeft antwoord op de vraag: waar gaan we voor? Je beschrijft de ambitie van je merk en hoe je in de wereld wilt staan de komende jaren. Je omschrijft eigenlijk de wereld van morgen, inclusief de rol die jouw merk daarin wil spelen. Waaraan wil je in de toekomst herkend worden? De visie omschrijft hoe je merk zichzelf binnen enkele jaren ziet. Zo kunnen klanten zich een idee vormen waar je als merk naartoe wilt en waarom ze zich zouden moeten binden aan jou. Meestal zijn de bedrijfsleider en het management wel op de hoogte en weten zij waar ze naartoe willen, maar vergeten ze vaak de rest van de organisatie hierin mee te nemen. Een heldere visie beschrijft eenvoudig waar je naartoe wilt: welke plek wil je als merk in de wereld innemen? Hoe duidelijker jij weet wat de richting is, hoe makkelijker het voor de mensen om je heen is om je te volgen. Mensen volgen nu eenmaal leiders die weten waar ze naartoe willen. Een goed geschreven visie bevat de idealen en ambities van je merk en geeft alle medewerkers in je organisatie houvast. Tegelijkertijd geeft het richting aan het personeelsbeleid, aan de werking van een afdeling enzovoort.

Moet je dan een visietekst zomaar loslaten op al je medewerkers? Nee, zo simpel is het niet; het vraagt meestal om een vertaling naar de werkvloer.

TIP: Formuleer op één pagina een samenvattende wervende tekst die de missie en visie van je merk omvat. Zo'n 'onepager' vormt een houvast bij het formuleren van allerlei boodschappen op diverse kanalen: perscommunicatie, website, corporate brochure enzovoort.

TIP: Een visieoefening kan ook een nuttig instrument zijn voor tijdelijke politieke campagnes: waar willen we met onze gemeente of stad naartoe de komende jaren? Het geeft houvast aan een politiek programma, aan campagnes en debatten.

Verschil missie en visie

MISSIE	VISIE
Heden	Toekomst
Waar we voor staan	Waar we voor gaan
Wie we zijn	Wat we willen betekenen
Waar aan we nu te herkennen zijn	Waar aan we <i>in de toekomst</i> herkend willen worden
Intern gericht (op je organisatie of bedrijf)	Extern gericht (op je klant en de wereld)
Bevat de identiteit en waarden van je merk	Bevat de idealen en ambities van je merk
Blik op vandaag	Blik op de toekomst

Voorbeelden

MISSIE	VISIE
	
LEGO	
Inspireren en helpen ontwikkelen van de bouwers van morgen.	Het spelen van de toekomst uitvinden.