

Veel naam zonder faam

Slechts een klein aantal organisaties stuurt haar reputatie structureel en strategisch aan, blijkt uit onderzoek van Capgemini Consulting naar corporate reputatiemanagement in het Nederlandse bedrijfsleven. Een gemiste kans, want reputatiemanagement maakt de communicatieafdeling bijvoorbeeld meer accountable. Enkele resultaten en aanbevelingen.

door Isabel Thijssen
illustratie Tammo Schuringa

Een 'goede onderneming' staat vandaag de dag niet alleen voor winst en continuïteit, maar evenzeer voor integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het publiek en de media zijn steeds kritischer naar bedrijven gaan kijken. De hedendaagse organisatie doet er daarom goed aan om naar alle stakeholders te bevestigen dat ze ergens voor staat, in plaats van anoniem en gezichtloos te zijn. Ze werkt, kortom, aan haar reputatie.

Een goede reputatie is als een magneet. Ze maakt het voor bedrijven makkelijker om klanten, investeerders en medewerkers aan te trekken en te behouden (Fombrun & van Riel, 2004). Dé kernvraag voor bedrijven is dan ook of zij passief toekijken hoe anderen hun mening van hen vormen, of dat zij deze actief gaan managen.

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar wat reputatie is en hoe die wordt gevormd. Er is echter nog weinig inzicht in de weg die organisaties afleggen om tot de gewenste reputatie te komen. Met het onderzoek 'Reputatiemanagement in praktijk' is in kaart gebracht wat bedrijven in Nederland doen om hun reputatie op te bouwen en te behouden.

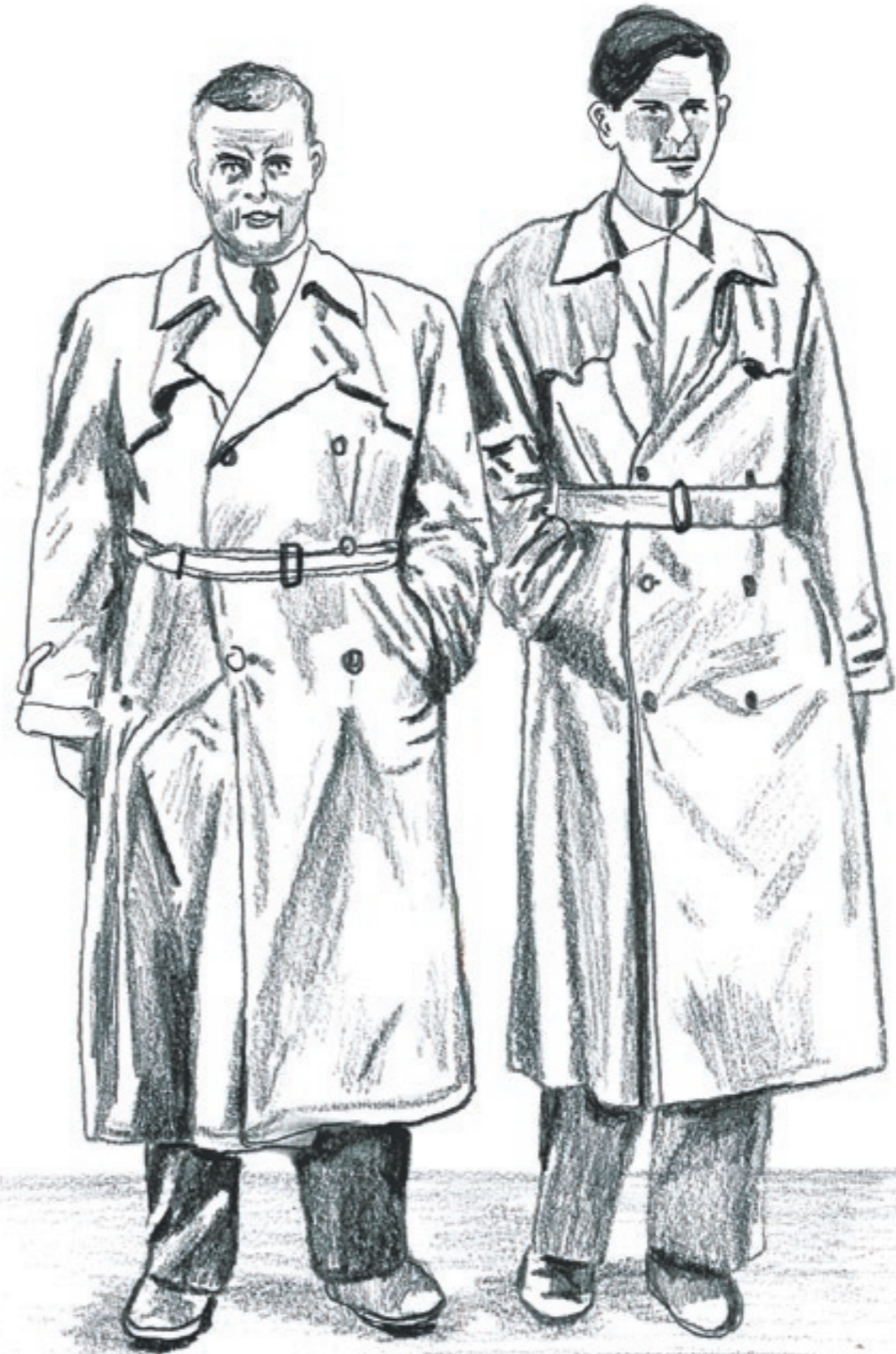
Om reputatiemanagement in kaart te brengen zijn verschillende onderwerpen voorgelegd aan communicatiemanagers door middel van interviews en een vragenlijst: het belang van reputatie, niveau van reputatiemanagement, op welke manier reputatiemanagement is georganiseerd, het meten van reputatie en welke communicatiemiddelen men inzet voor reputatiemanagement.

Interviews met negentien corporate communicatiemanagers van de grootste organisaties in Nederland leverden veel informatie op over de praktijk van reputatiemanagement. Op basis van deze informatie is een vragenlijst opgesteld, om zo de resultaten van de interviews kwantitatief te kunnen onderbouwen. Deze vragenlijst is opgestuurd naar communicatiemanagers van de 613 grootste bedrijven van Nederland (naar omzet en aantal medewerkers) en ingevuld door 151 respondenten, een respons van 25 procent.

Drie niveaus

Uit het onderzoek blijkt dat er grote verschillen zitten tussen bedrijven qua niveau van reputatiemanagement. Op basis van de resultaten bleken er drie niveaus van

GOEDEMORGEN...
WIJ VAN KROON EN VAN BERKEL KOMEN
EVEN UW REPUTATIE DOELSTELLINGEN OPMETEN...



reputatiemanagement te bestaan: de kopgroep (9 procent), die de reputatie zeer strategisch aanstuurt; het peloton (65 procent), bedrijven die wel reputatiedoelstellingen hebben, maar deze minder meetbaar hebben opgesteld; en tot slot de bezemwagen (26 procent), organisaties die geen reputatiedoelstellingen hebben en vooral een praktische invulling geven aan de communicatieafdeling.

De kopgroep ziet reputatiemanagement als dé oplossing om de communicatieafdeling meer accountable te maken: de mate waarin te meten is wat de inspanningen van de afdeling nu daadwerkelijk opleveren. Reputatiemanagement geeft de communicatieafdeling concrete maatstaven. De communicatieafdelingen van de kopgroep hebben hierdoor meer draagvlak en invloed gekregen om strategische beslissingen die de reputatie beïnvloeden, terug te draaien of tegen te houden.

Het verschil tussen de groepen zit vooral in een praktische of strategische visie en aanpak: wat wil de communicatieafdeling bereiken en hoe concreet en meet-

'De laatste jaren zijn we steeds meer gaan praten met de verschillende stakeholders die we hebben. Dan vragen we bijvoorbeeld een aantal grote klanten om een paar keer per jaar in een klantpanel bij elkaar te komen om te praten over dingen die zij belangrijk vinden.'

baar zijn de doelstellingen geformuleerd. De kopgroep heeft meetbare doelstellingen. De reputatie moet verbeteren en de beoordelingscriteria of KPI's zijn geformuleerd in concrete termen als 'in de top 5 komen van de reputatiemeting'. Bij deze organisaties steunt de raad van bestuur de aanpak van de communicatieafdeling volledig. De andere bedrijven hebben de reputatiedoelstelling minder concreet opgesteld, bijvoorbeeld 'de reputatie moet verbeteren', of hebben alleen praktische communicatiedoelstellingen.

Om de reputatiedoelstellingen te behalen hebben de bedrijven in de kopgroep een reputatiestuurgroep. Hierin zitten managers van verschillende afdelingen en niveaus, zoals corporate communicatie, de directie van de divisies, human resources, investor relations, perswoordvoerder et cetera. Onder leiding van de directeur corporate communicatie komt de stuurgroep een aantal keer per jaar bij elkaar. Er wordt dan gekeken naar de doelstellingen van het bedrijf en reputatieonderzoeken, en op basis daarvan wordt de strategie bepaald. Een dergelijke stuurgroep zorgt ervoor dat meerdere afdelingen in de organisatie worden betrokken bij reputatiemanagement, waardoor het niet alleen een activiteit van de communicatieafdeling blijft. Een stuurgroep zorgt dus voor draagvlak en verankering van reputatiemanagement in de organisatie. Toch blijkt uit de vragenlijst dat slechts 13 procent een stuurgroep heeft voor reputatiemanagement en 65 procent geeft aan dat alleen de communicatieafdeling verantwoordelijk is voor reputatie. Hieruit blijkt dat van verankering in de hele bedrijfsvoering nog nauwelijks sprake is.

Metten van reputatie

Om de reputatie strategisch aan te kunnen sturen is het van belang te meten hoe de reputatie ervoor staat. De bedrijven in de kopgroep meten hun reputatie dan ook zeer regelmatig door verschillende onderzoeken te combineren. Onderzoeken als de RepTrak (www.reputation-institute.com), klanttevredenheid- en medewerkertevredenheidsonderzoek en rapporten van analisten vormen samen de reputatiescore. Vaak neemt men één reputatiemeting als uitgangspunt om de strategie te bepalen. Andere onderzoeken worden erbij gehaald om te kijken waarom bepaalde onderdelen van de reputatie, de reputatiepijlers, gestegen of gedaald zijn. Het gaat dus vooral om de trend, de beweging in de scores. Ook wat betreft het meten van de reputatie blijkt uit de vragenlijst dat slechts weinig bedrijven gebruikmaken van specifieke reputatiemetingen – de RepTrak wordt door 3 procent gebruikt en slechts 18 procent geeft aan zelf reputatieonderzoek uit te voeren.

De reputatiemetingen vormen het uitgangspunt van de reputatiestrategie voor het komende jaar of de komende jaren. De beweging in de scores op verschillende reputatiepijlers geeft aan welke focus er in de communicatie moet zijn. De bedrijven in de kopgroep kiezen voor een sterke focus op bepaalde reputatiepijlers en baseren daarop de thema's voor communicatie. Door focus op een bepaald thema is er duidelijkheid in de communicatie, waardoor het verbeteren van een specifieke reputatiepijler de reputatie in zijn geheel zal verbeteren. Het uitvoeren van het communicatiebeleid gaat vervolgens in nauwe samenwerking met de marketingafdeling. Op die manier zit corporate en marketingcommunicatie op een lijn en kan de reputatiestrategie op een consistente manier worden uitgevoerd.

De middelen die de kopgroep vervolgens inzet voor het verbeteren van de reputatie zijn, naast het zenden van informatie, juist gericht op interactief contact met stakeholders. De stakeholders kunnen input of feedback geven over het bedrijf. Uit de vragenlijst komt naar voren dat bedrijven wel veel gebruikmaken van communicatiemiddelen en -activiteiten, maar dat dit de meer traditionele eenrichtingsverkeermiddelen zijn, zoals intranet en de nieuwsbrief, waardoor er weinig interactief contact met de stakeholder is.



'We doen blijkbaar niet (structureel) zoveel aan wat we wel belangrijk vinden.' Deze opmerking schreef een communicatiemanager na het invullen van de vragenlijst en geeft eigenlijk de conclusie van het onderzoek: slechts een klein aantal organisaties stuurt haar reputatie structureel en strategisch aan. Dit terwijl reputatiemanagement de communicatieafdeling van de koplopers juist meer accountable maakt en meer draagvlak geeft in de organisatie. Door het meten van reputatie heeft de communicatieafdeling concrete resultaten en kan de afdeling aan de raad van bestuur verantwoorden dat het zin heeft om te investeren in communicatie. Reputatiemanagement heeft daarmee voor professionalisering van communicatie gezorgd. Het maakt het abstracte, ontastbare begrip reputatie tot iets wat meetbaar en aanstuurbaar is. De communicatieafdeling krijgt daarmee een signalerings- en coördinatiefunctie van de organisatie. Zij kan veranderingen in de waardering van de stakeholders signaleren en vervolgens tussen verschillende afdelingen coördineren wat er moet gebeuren om de reputatie te verbeteren.

Handvatten

Wat het aansturen van de reputatie betreft valt er dus nog veel terrein te winnen. Hieronder een aantal handvatten voor bedrijven die met reputatiemanagement aan de slag willen.

Authenticiteit Reputatie is niet alleen communicatie, maar ook prestatie van een organisatie: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. De reputatie moet daarom gestoeld zijn op de authentieke identiteit van de onderneming. Dit kan bereikt worden door in dialoog te gaan met de stakeholders over de organisatie.

Duidelijke positionering Kies voor focus op bepaalde thema's, dit maakt het makkelijker om één duidelijke boodschap over te brengen aan de stakeholders en alle communicatie-uitingen op elkaar af te stemmen. Als de thema's zijn bepaald kan de communicatiekalender van het jaar worden gepland.

Meten van reputatie Regelmatig de reputatie meten geeft een goede diagnose om de reputatie aan te sturen. Door de beweging in de score op verschillende reputatiepijlers in de gaten te houden, kan gericht gewerkt worden aan het verbeteren van de reputatie.

Aansturen van reputatie Door de resultaten van de reputatiemetingen te bespreken met andere afdelingen in de organisatie kunnen de reputatiedoelstellingen en strategie bepaald en bijgestuurd worden, bijvoorbeeld door het oprichten van een stuurgroep. De communicatieafdeling krijgt daarmee een signalerings- en coördinatiefunctie van de organisatie.

'Een goede reputatie kun je pas vestigen als er helderheid is over de kernwaarden en de cultuur die daarbij hoort. Als reputatie alleen belangrijk is voor merkenbouwers, heb je een probleem. In communicatie heb je een taak om iedereen in het bedrijf bewust te maken dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan je reputatie.'

Verankering in de organisatie Zorg dat op alle niveaus en door iedereen in de organisatie beseft wordt dat iedereen en elke beslissing invloed kan hebben op de reputatie. Enkele geïnterviewde bedrijven geven bijvoorbeeld workshops of trainingen over reputatie. Belangrijk hierbij is dat de 'reputatietraining' die wordt gegeven, niet alleen blijft bij de communicatie en reputatiestrategie, maar dat deze wordt vertaald naar de dagelijkse activiteiten van medewerkers. Welk effect heeft hun handelen op de reputatie en wat kunnen zij doen om de reputatie te verbeteren.

Isabel Thijssen is master in communication science en werkzaam op het gebied van communicatie en innovatie bij Capgemini Consulting. Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Chantal Verhoeven (Primum Mobile) en Lysbeth van Silfhout (De Adviespraktijk).