

February 13, 2002

LENGTH: 1793 words

HEADLINE: HET PROBLEEM VAN DE MEETBARE REPUTATIE

BODY:

Sinds kort kan de reputatie van bedrijven gemeten worden. Maar hoe dat kan helpen eventuele schade te repareren, is nog onduidelijk.

Begin van dit jaar schoot ABN Amro-bestuursvoorzitter Rijkman Groenink een tamelijk volwassen bok. 'Zakkenvullers' noemde hij indirect de medewerkers die gebruikmaakten van een door De Bank zelf ingestelde afvloeiingsregeling. De blijvers werden bij die gelegenheid als 'loyalen' gelabeld.

Nogal ongelukkig en schadelijk voor de reputatie. Hoe schadelijk was tot voor kort nooit goed te zeggen. Maar sinds enige tijd kennen we het fenomeen van de 'reputatieradar'. Daarmee kan het 'reputatiequotient' (RQ) van een onderneming op een zestal gebieden worden gemeten. Op die manier ontstaat een beeld van de zwakke punten die verbetering behoeven. Want wat kan worden gemeten, kan worden gemanaged. En daarmee kan de uiteindelijke prestatie van de onderneming worden beïnvloed. Dit onderzoek is inmiddels gedaan in de VS en Nederland. En deels in tien Europese landen. Begin deze maand presenteerde Cees van Riel, directeur van het **Reputation Institute**, de tussenstand van dat Europese onderzoek (zie kader). Daaruit bleek dat de Franse retailketen Carrefour het meest werd gewaardeerd en Toyota het laagst.

Om te achterhalen welke bedrijven consumenten het meest waarderen, wordt gekeken naar een zestal clusters die tezamen het reputatiequotient bepalen:

- 1) De emotionele aantrekking. Geeft het bedrijf een goed gevoel, vertrouwen, waardeer en respecteer ik het?
- 2) Visie en leiderschap. Grijpt het concern kansen in de markt? Toont het goed leiderschap? Hoe duidelijk is de toekomstvisie?
- 3) Financiële performance. Is het bedrijf beter dan de concurrentie? Staat het bekend om zijn winstgevendheid en veilige investeringen? Hoe zijn de groeivoorzichten?
- 4) De organisatie als werkgever. Is het bedrijf goed georganiseerd en aantrekkelijk om te werken? Heeft het goede arbeidskrachten?
- 5) Maatschappij en milieu. Is de onderneming maatschappelijk en ideaal gericht? Is zij milieubewust en mensvriendelijk?
- 6) Producten en diensten. Zijn die hoogwaardig en innovatief? Staan ze achter wat ze zelf doen?

Bieden ze waar voor hun geld?

Om de reputatie van het eigen bedrijf te kunnen vergelijken met die van de concurrentie, moet een mediascan worden gemaakt op dezelfde criteria. Met welk concern wordt de onderneming vergeleken? Binnen of buiten de eigen sector? KPN werd aanvankelijk vergeleken met allerlei prestigieuze bedrijven en nu met de NS: weer zo'n staatsbedrijf dat in de soep loopt.

Een onderneming die wil weten hoe groot de waardering van stakeholders is, heeft twee bronnen tot haar beschikking: wat de media er over berichten en wat analisten vinden. Op die manier kan een onderneming internationaal nagaan en vergelijken hoe het met haar goede naam gesteld is. Daarbij geldt dat per bedrijfstak andere factoren bepalend zijn voor de reputatie. Van Riel: 'En dat zijn vaak heel andere dan die de organisatie zelf als cruciaal ervaart. Bij IT hebben voorbeeldige producten en diensten het meeste invloed op de reputatie. In de luchtvaart let de markt met name op de organisatie als werkgever.'

Hij toont een staafdiagram van het Amerikaanse reputatieonderzoek met Singapore Airlines op de eerste plaats en het Amerikaanse Southwest Airlines op de tweede. 'Dat heeft alles te maken met de topman, die daar al jaren het adagium heeft dat het draait om "mensen, op tijd vliegen, en aandeelhouderswaarde", in die volgorde. En daar handelt de onderneming naar. Bij Singapore Airlines staan de stewardessen centraal, dat zijn de corporate heldinnen. Bij Korean Airlines, dat het minst gewaardeerd wordt, hebben die gastvrouwen een Oostbloekuitstraling. Bovendien kent die maatschappij de meeste ongevallen en de oudste vloot.'

Maar als per sector de mix van reputatie beïnvloedende factoren vaststaat, welke ruimte is er dan om een afwijkende positionering te kiezen? Van Riel: 'Die is er wel maar bedrijven doen er verstandig bij de communicatie over hun positionering rekening te houden met die factoren die in hun industrie het meest gewaardeerd worden. Een prijsvechter als Easyjet zal dus ook moeten beseffen dat hij wordt "afgerekend" op zijn status als werkgever.'

Maar niet alleen per sector, ook per doelgroep en zelfs per land kent de mix van factoren die het RQ bepalen een andere volgorde. Analisten letten op andere aspecten dan 'het publiek', klanten, investeerders of het eigen personeel. 'Kijk maar naar de demonstraties bij de bedrijfssluiting van de Franse filialen van het Britse Marks & Spencer. Het feit dat de Britse moeder nog steeds winst maakt en desondanks duizenden mensen op straat wilde zetten, werd in Frankrijk niet gepikt.' Per branche, per doelgroep en per land dient het sturen op reputatie dus andere accenten te kennen.

'Coca-Cola heeft decennialang gekapitaliseerd op het Amerikaanse erfgoed', licht Van Riel toe. 'Maar ze zien heel goed dat de meeste winst buiten de VS wordt gerealiseerd. Vandaar dat ze in islamitische landen aanhaken bij moslimwaarden.'

En daarmee komt Van Riel bij het hart van het systeem: de onverbiddelijke voorwaarde dat de onderneming een coherent en herkenbaar verhaal heeft. Dat verhaal bepaalt immers de identiteit van de organisatie en inspireert de manier waarop er met alle verschillende belanghebbende partijen wordt gecommuniceerd. 'Dat verhaal moet kloppen', vertelt Van Riel. 'Het maakt onderdeel uit van je totaalproduct.'

Wat hem opvalt is dat Aziatische ondernemingen daar het sterkst in zijn. Canon bijvoorbeeld, communiceert bewust en stelselmatig het principe van 'kyosei', dat uitgaat van wederzijds respect, en wat zo veel betekent als 'wederzijds belonend gedrag'. Aan het traditionele uitknippen van de toeleveranciers is een eind gemaakt. In Nederland scoort Sony qua reputatie zelfs hoger dan Philips. Ook Virgin heeft zijn credo op internet staan; misschien goed voor de beeldvorming maar daarmee nog geen garantie voor commercieel succes. Want veel van de activiteiten van de prijsvechter zijn vooralsnog verlieslatend.

Van Riel: 'Het gaat niet alleen om de waarden en de woorden. Het gaat ook om de daden en de context waarin de onderneming actief is. Bij Philips betekent innovatie wat anders dan voor 3M.' Waar bedrijven een aantal jaren geleden nog wegkwamen met kretologie, hebben ze tegenwoordig steeds meer uit te leggen. Niet alleen aan actiegroepen en kritische burgers, maar ook aan hun eigen top-100 managers. 'Dat zijn mensen met veel invloed en die willen weten wat ze met zo'n verhaal kunnen in hun dagelijkse operatie', aldus Van Riel. 'Het bedrijfsleven is daarom in toenemende mate op zoek naar realistische verhalen en slogans. En de rest van de wereld mag meelesen. Ik denk dat veel reclamecampagnes voort zijn gekomen uit campagnes die zijn ontwikkeld voor intern gebruik.'

In die zin zouden reclamecampagnes dus moeten worden ontwikkeld met de RQ-score van de opdrachtgever in de hand. Hoe groot het belang van een 'zuiver verhaal' daarbij is, blijkt uit de vier succesfactoren voor effectieve communicatie die Van Riel vond: creativiteit, consistentie, onderscheidendheid en transparantie. 'De eerste drie factoren kun je bij een bureau kopen. Alleen transparantie niet.'

Het bepalen van het reputatiequotient dient volgens Van Riel ieder jaar te gebeuren en het proces van 'tracking' en 'tracing' van de reputatie in de media vier keer per jaar. Op de vraag wie binnen de onderneming verantwoordelijk zou moeten zijn voor de RQ-score, antwoordt Van Riel: 'De directeur communicatie, samen met de directeur marketing. Dat kun je niet vragen aan de bestuursvoorzitter. Niet voor niets heeft Philips een Image Board en ING een Branding Committee.' Hij vindt dan ook niet dat reputatiebewaking de exclusieve opdracht zou moeten zijn van een reputatiemanager, een functie die sinds enige tijd bij sommige concerns bestaat. 'Daarvoor bestrijkt het fenomeen 'reputatie' een te breed gebied. Het reikt van productkwaliteit tot investor relations. Dat zijn aparte specialismen. Het is aan de image board om na te gaan hoe er over de onderneming bericht wordt.'

Het klinkt allemaal heel logisch. Maar ook heel theoretisch. Wat te doen met reputatiebeulen als bijvoorbeeld Rijkman Groenink? Van Riel: 'Mensen als hij of als Boonstra heb je inderdaad niet aan een touwtje. Maar je kunt ze wel hun handtekening onder de corporate story laten zetten. Vervolgens kun je in de praktijk kijken of dat overkomt en dat systematisch aan de topman rapporteren. Je kunt hem ook vergelijken met zijn collega's.'

Dan nog blijft de vraag: kun je met dit systeem behalve reputaties meten ook reputaties repareren? Wat als het (reputatie)been geheel is ontvleesd? Reputaties komen immers te voet en gaan te paard. 'Nou, het is een begin', reageert Van Riel. 'Je kunt in elk geval een diagnose stellen, zodat je weet waar je wat aan moet doen. De kunst is uit de gevarezone te blijven. Uiteindelijk draait het om authenticiteit.'

Marleen Janssen Groesbeek

Friso Liesker

Retailketen wordt meest gewaardeerd

van onze redacteur

AMSTERDAM - Begin deze maand presenteerde Cees van Riel, directeur van het **Reputation Institute**, de tussenstand van een onderzoek naar de reputatie van concerns in tien Europese landen. Deze momentopname geldt als een nominatie voor de Europese reputatieprijs die later dit jaar wordt uitgereikt.

De opvallendste conclusie tot dusver is dat retailketens, zoals Carrefour en Aldi, hoog scoren terwijl banken en energiebedrijven in de top-5 ontbreken. 'Supermarkten zijn bij veel consumenten vertrouwd omdat ze er vaak komen', denkt Van Riel. 'En je koopt er 'vrolijke dingen', in tegenstelling tot bij banken.'

Ook blijkt er een opvallend chauvinisme te zijn. De ondervraagden bleken de eigen nationale bedrijven stelselmatig het meest te waarderen. Opvallend genoeg komt het Finse Nokia wel in de lijst voor, terwijl de enquête helemaal niet in Finland werd gehouden.

Van Driel had verwacht dat de waardering voor de ondernemingen meer parallel zou lopen met de waardering voor de merken daarvan. Maar McDonald's of Coca-Cola komen in de lijst niet voor. 'De ondervraagden bleken amper bekend met buitenlandse concerns', constateert Van Riel. 'In dat opzicht is de Europa nog ver weg.'

Binnen Nederland bleek Ahold het best de eigen reputatie te managen. Gelegd langs een maatlat van zes indicatoren (zie hoofdartikel) staat het concern er bij drie bovenaan: maatschappij en milieu, financiële performance en visie en leiderschap. Opvallend genoeg staat de onderneming als werkgever veel minder goed bekend.

LANGUAGE: Dutch / Nederlands

LOAD-DATE: February 12, 2002