

Trefwoorden

- bestuurders
- boardroom
- (corporate) merk
- reputatie

Over de auteur



Koenraad van Hasselt is directeur van *Reputation Matters, Corporate Communication & Brand Strategy*. Hij deed internationale ervaring op in communicatiemanagement bij onder meer AkzoNobel, Canon Europa, Philips en KPN. Hij is Regional Coordinator van de European Association of Communication Directors en Council Member van IPRA.

Bron

Deze bijdrage is gebaseerd op het onderzoek 'Merk en Reputatie in de boardroom' dat is uitgevoerd in het kader van de Mastersopleiding Brand Management aan het European Institute for Brand Management (EURIB). Het onderzoek is ondersteund door Boer & Croon.

Bestuurders op zoek naar balans in eigen positionering

Elk corporate merk krijgt de CEO die het (niet) verdient

Menig bestuursvoorzitter zoekt naar de juiste balans in zijn eigen positionering. Hij voelt zich niet de verpersoonlijking van de onderneming, daarvoor is de Nederlandse CEO te bescheiden. Wel accepteert hij de rol van boegbeeld, vooral in stormachtige tijden. De CEO heeft vooral de taak om het merk in beweging te brengen. CEO's onderschrijven de waarde van het corporate merk als bindende factor tussen visie, cultuur en merkbeloofte. Klanttevredenheid en merkconform gedrag hebben volgens hen de grootste invloed op de corporate reputatie, gevolgd door stakeholder relaties en de reputatie van de bedrijfstak. Naast financiële targets krijgen CEO's ook 'zachtere' doelstellingen mee, zoals klant- en medewerkerstevredenheid. Dit blijkt uit onderzoek van Koenraad van Hasselt onder 20 Nederlandse bestuursvoorzitters.

Koenraad van Hasselt

De relatie tussen merk en reputatie is fascinerend. De communicatiewereld kent merkdenkers en reputatiedenkers. Dat de verantwoordelijkheid voor het (corporate) merk en de reputatie bij grote bedrijven vaak bij verschillende afdelingen ligt, komt de synergie tussen merk en reputatie in de praktijk niet altijd ten goede. Ook merk- en reputatiewetenschappers trekken hun markeringslijnen.

Brandmanagers beschouwen het corporate merk als de oorsprong en het universum van de onderneming; het gaat erom de merkbeloofte relevant te maken voor alle stakeholders en de juiste vertaling te maken. Reputatiemanagers stellen eerder de *licence to operate* centraal: zonder de steun van (alle) stakeholders loopt de continuïteit van de onderneming gevaar. Ondanks de verschillende uitgangspunten, bestaat er geen twijfel over dat het succesvol realiseren van de merkbeloofte naar alle stakeholders, de beoordeling van de onderneming door die stakeholders over langere tijd positief beïnvloedt.

Zowel bij merk als bij reputatie staat de 'breinpositie' van de stakeholders centraal. Maar waar eindigt het merk en begint reputatie? Een veelgehoorde mening is dat de organisatie de eigenaar is van het (corporate) merk, terwijl de stakeholders de eigenaar zijn van de reputatie. In die zin is een begrip als reputatiemanagement dubieus: hoe kun je iets managen waarvan je niet de eigenaar bent? Je zou beter kunnen spreken over reputa-

tiebeïnvloeding. Het consistent uitdragen van de merkbeloofte en het op een gestructureerde manier beïnvloeden van beeldvorming is een gedeelde verantwoordelijkheid binnen een organisatie en vereist interdisciplinaire samenwerking.

De bestuursvoorzitter van een onderneming speelt in deze complexiteit een centrale rol. Enerzijds vertegenwoordigt hij het erfgoed, de cultuur en de visie van het bedrijf en anderzijds roepen stakeholders hem of haar als eerste ter verantwoording voor de prestaties van de onderneming.

Typologie corporate merk

De hypothese die aan dit onderzoek ten grondslag lag is dat er een verband is tussen de typologie van het corporate merk en de persoonlijke betrokkenheid van de CEO bij merk en reputatie.

Om de typologie van een corporate merk van de deelnemende bedrijven te kunnen bepalen is gebruik gemaakt van het Brand/Reputation model van Riezebos (zie figuur 1), dat weer is afgeleid van het Competing Values Framework van Cameron & Quinn (2003). Dit framework analyseert de cultuur van organisaties en leent zich met name voor HR/doelstellingen. Daarom heeft Riezebos (2005) zijn model ontwikkeld voor het bepalen van de typologie van een corporate merk. Het Brand/Reputation Grid brengt het zelfbeeld – het beeld dat de medewerkers van hun organisatie hebben – samen met de externe beeldvorming. Riezebos brengt de *inside out* en *outside in* dimensies bij elkaar. Door

de dimensie sterk/zwak toe te voegen, ontstaat er een typering van corporate merken, variërend van productgericht tot proces-, markt- of organisatiegericht. Deze typologieën zijn gerelateerd aan bedrijfsoriëntatie en leiderschapsstijl. Dit roept de vraag op of de merktypologie bepalend is voor de betrokkenheid van de CEO bij merk en reputatie.

Als een uitbreiding op het Brand/Reputation Grid kan de rol van de CEO op het gebied van merk en reputatie als volgt worden gekarakteriseerd:

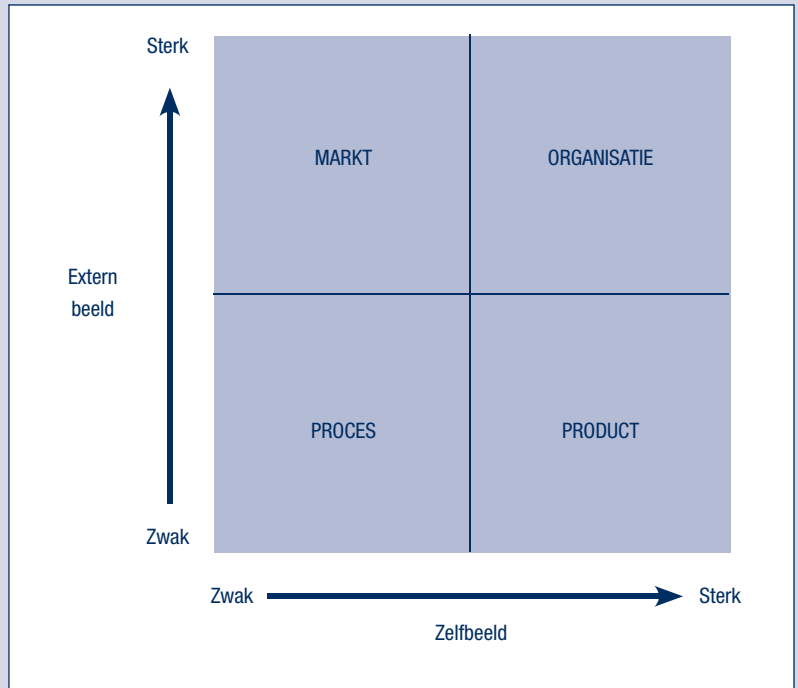
Introvert. Focus op interne communicatie, brengt alle interne partijen die effect hebben op merk en reputatie bij elkaar, laat alle partijen bijdragen, sfeer van openheid en wederzijds vertrouwen.

Ingetogen. Focus op functionele informatievoorziening, op basis van betrouwbaarheid, stabiliteit en controle, is niet gericht op merk en reputatie.

Extravert. Focus op externe beeldvorming, treedt graag en opzichtig naar buiten, komt doelgericht en zelfverzekerd over. Zeer klantgericht, draagt prestaties uit.

Kampioen. Verzet telkens de bakens, is toonaangevend, anticipeert op de toekomst en stuurt innovatie en verandering. Draagt dit actief intern en extern uit. Geeft hoop, perspectief, neemt medewerkers mee in zijn visie.

Er is getoetst of de merkkenmerken (volgens het Brand/Reputation Grid) de merk- en reputatiebetrokkenheid van de CEO verklaren. Daarnaast is een viertal algemene verklarende variabelen getoetst: persoonlijke ervaring en achtergrond, bedrijfstak, wel/niet beursgenoteerd en merkarchi-

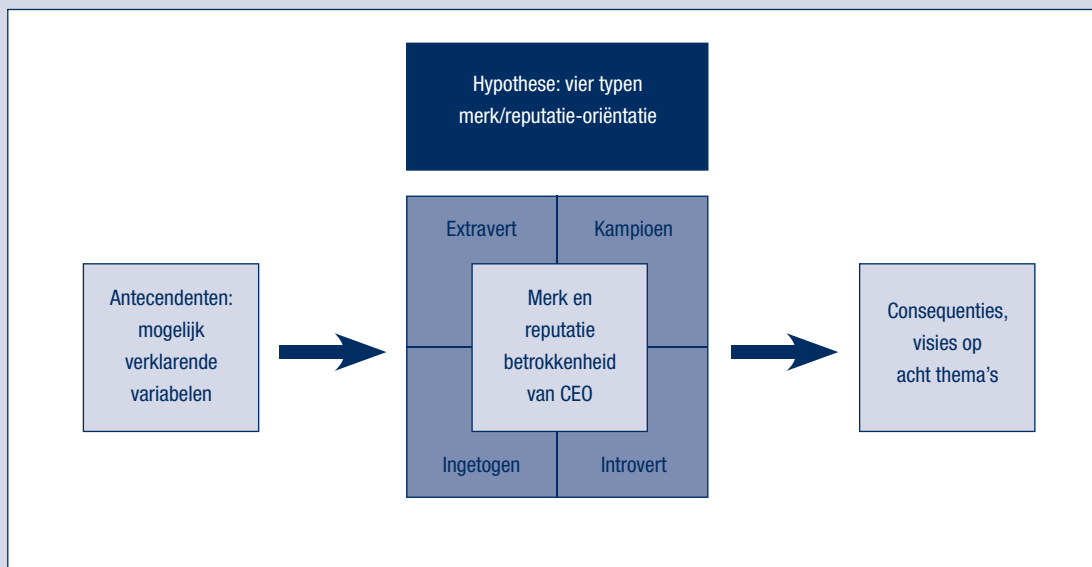


tectuur. Naast deze ‘antecedenten’ zijn ook de ‘consequenten’ aan de orde geweest in de interviews, namelijk hoe de CEO zijn merk & reputatiebetrokkenheid in de praktijk tot uiting brengt.

Figuur 1. Brand/Reputation grid (Riezebos, 2005).

Resultaten en conclusies

De gesprekken met de bestuursvoorzitters vonden plaats tussen mei en september 2010. De respondenten zijn actief in diverse bedrijfstakken: olie, energie en chemie; zakelijke dienstverlening; financiële dienstverlening; food & fmcg industrie en bouw & techniek. Van de 20 ondernemingen die onder de loep zijn genomen, was de helft beursgenoteerd.



Figuur 2. Onderzoeksmodel 'Merk en Reputatie in de boardroom'.

Een opvallend onderzoeksresultaat is dat er geen sterk verband is aangetoond tussen de merktypologie van het bedrijf en de merk & reputatiebetrokkenheid van de CEO. Vooral de bestuursvoorzitters die nog niet zo lang in hun rol zitten, hebben vaak de taak om het corporate merk, en de onderliggende factoren als cultuur, strategische oriëntatie en kritische succesfactor, in beweging te brengen. Relatief veel CEO's beoordelen hun eigen leiderschapsstijl als visionair, terwijl het bedrijf zich op het proces of de markt concentreert. Het is hun rol om het bedrijf te leiden in de transitie.

Affiniteit CEO

De bedrijfstak waarin een bedrijf opereert speelt een belangrijke rol als het gaat om de merk- en reputatie. De ondervraagde CEO's in de bouw- en technieksector en de financiële sector tonen een duidelijke terughoudendheid in hun profilering en dat van hun bedrijf. Dit heeft alles te maken met de recente vertrouwenscrises in hun bedrijfstak.

Het zoeken naar de juiste balans tussen terughoudendheid en uitbundigheid in hun eigen profilering houdt menig bestuursvoorzitter bezig. In ieder geval is het begrip *Celebrity CEO*, dat in Nederland nooit gemeengoed is geworden, definitief van tafel.

De succesvolle CEO is een leider die in gepaste bescheidenheid achter de schermen de richting aangeeft en ervoor zorgt dat zijn organisatie zich op de juiste wijze ontwikkelt. Dat hij het boegbeeld van de onderneming is, accepteert iedere geïnterviewde CEO. Vaak is het geen gekozen rol, maar wordt de CEO simpelweg door de buitenwereld als eerstverantwoordelijke gezien en aangesproken.

De getoonde bescheidenheid siert de Nederlandse CEO. Zoals een van de respondenten verwoordde: 'ik voel me niet de verpersoonlijking van het bedrijf, maar slechts een passant die gedurende een bepaalde tijd een vooraanstaande rol voor het bedrijf mag vervullen'.

Corporate merk

Geen enkele CEO trekt het belang van het corporate merk in twijfel. Hij ziet wel degelijk dat het merk behoort tot de immateriële activa (verschil tussen marktwaarde en boekwaarde), maar ziet niet het nut ervan in om de financiële waarde van het merk ook daadwerkelijk te meten. Wel ziet de CEO de relevantie van het meten in termen van merkzichtbaarheid en merkvoorkeur.

De CEO speelt een sturende rol in de ontwikkeling van het corporate merk, omdat dit gekoppeld is (als het goed is) aan de visie, missie en de kernwaarden, zaken die de CEO als zijn verantwoordelijkheid ziet. De bestuursvoorzitters zijn met name betrokken bij de strategische aspecten van het

merk, bijvoorbeeld bij discussies over de merkhierarchie (wel of geen endorsement) en de positie van het merk bij fusies en overnames.

Hoewel de respondenten de relevantie van het corporate merk in eerste instantie in verband brengen met klanten en consumenten, wijzen ze ook op het belang van het merk als bindmiddel binnen de onderneming. Vooral bij internationale ondernemingen kan het corporate merk richting geven en eenduidigheid verschaffen. Een sterk merk stimuleert consistentie in presentatie en gedrag van medewerkers. Het bleek dat merkconform gedrag steeds vaker een vast element in het beoordelingsstelsel wordt.

Visie en kernwaarden

Bestuursvoorzitters zien het als een prioriteit om hun visie intern uit te leggen en de kernwaarden uit te dragen. Zij laten hierbij geen middel onbenut om hun medewerkers te bereiken en de dialoog aan te gaan. De meeste CEO's zijn zichtbaar en benaderbaar door interne road shows, management conferenties, online vraag- en antwoordsessies, en management by walking around. Het gebruik van social media staat nog in de kinderschoenen; slechts een paar CEO's maken er gebruik van.

Op de vraag wie er verantwoordelijk is voor het corporate merk, kwamen uiteenlopende antwoorden: de directeur Corporate Marketing (Brand Management), de directeur Corporate Communicatie en in een aantal gevallen een lid van de RvB. Bestuurders beschouwen de dagelijkse merkverantwoordelijkheid als operationeel, en menen dat het corporate merk 'controleerbaar' is.

Zonder uitzondering zeggen de geïnterviewde CEO's dat zij en niemand anders verantwoordelijk zijn voor de reputatie van het bedrijf. Zij noemen klanttevredenheid en het merkconform gedrag van de onderneming als belangrijkste invloeden op de reputatie, gevolgd door de relatie met stakeholders en de reputatie van de bedrijfssector. Hiermee geven zij impliciet het verband aan tussen corporate merk (-belofte) en corporate reputatie. CEO's erkennen en herkennen dat een positieve reputatie niet simpelweg te danken is aan goede communicatie. Zij zien reputatie als het resultaat van prestatie (gedrag), communicatie en de reputatie van de bedrijfstak als geheel.

Stakeholders

Als belangrijkste stakeholders van het bedrijf worden resp. medewerkers, klanten, aandeelhouders, arbeidsmarkt en de overheid gezien. Deze 'stakeholder-oriëntatie' strookt niet met het beeld dat CEO's zich in hun rol uitsluitend richten op aandeelhouders.

Bestuurder	Onderneming		
Niek Hoek Voorzitter RvB	Delta Lloyd Groep	Wout Dekker Voorzitter RvB	Nutreco Holding
Joop van Oosten Voorzitter RvB	Koninklijke BAM Groep	Ad Scheepbouwer Voorzitter RvB	KPN
Peter Molengraaf Voorzitter RvB	Alliander	Sander van der Laan Algemeen Directeur	Albert Heijn
Pieter Jongstra Managing Partner	Ernst & Young Nederland en België	Jan de Jong Algemeen Directeur	NOS
Gerrit Zalm Voorzitter RvB	ABN Amro Bank	Bert Meerstadt President-Directeur	Nederlandse Spoorwegen
Willem van Duin Voorzitter RvB	Eureko	Gerrit Witzel Voorzitter RvB	Heijmans
Feike Sijbesma Voorzitter RvB	DSM	Peter Hartman President-Directeur	KLM
Ben Noteboom Voorzitter RvB	Randstad Holding	Robert Swaak Voorzitter RvB	PwC
John Paul Broeders Voormalig voorzitter RvB	Koninklijke Vopak	Jos Baeten Voorzitter Hoofddirectie	ASR Nederland
Sjoerd Vollebregt Voorzitter RvB	Stork	Gerard van de Aast Voorzitter RvB	Koninklijke Volker Wessels

In de risicomanagementplannen van de onder-vraagde bedrijven is reputatie als mogelijk risico opgenomen, maar op de vraag welke metingen en analyse hieraan ten grondslag liggen, bleef het antwoord meestal uit. De respondenten gaven er geen blijk van goed op de hoogte te zijn van de moderne inzichten en praktijken van reputatiemanagement. Slechts een paar geïnterviewden geven leiding aan een multidisciplinaire reputatiestuur-groep, die reputatie structureel laat meten, analyseren en monitoren.

Zachter

Hoewel de CEO's voornamelijk worden afgerekend op de financiële prestaties van de onderneming, krijgen ze vaak ook andere, zachtere, doelstellingen mee. Deze variëren van klant- en medewerkers-tevredenheid, het functioneren van de RvB, de Net Promotor Score en diversiteit tot aan bijdrage aan de eigen opvolging. In een paar gevallen zijn repu-

tatie en merk gedefinieerd als beoordelingscriteria voor CEO's.

Aanbevelingen

CEO's erkennen het belang van merk en reputatie voor het welslagen van grote veranderingen. Ze doen er daarom goed aan zich de nieuwste inzichten en methodes op het gebied van corporate branding en reputatiemanagement bij te laten brengen. Communicatiedirecteuren dienen zich nog beter in te leven in de CEO, zijn opdracht te doorgronden en inzicht te krijgen in zijn leiderschapstijl. Communicatieprofessionals zullen de taal van de boardroom moeten spreken: objectief, op feiten gebaseerd en met cijfers onderbouwd. De communicatiefunctie dient immers meetbaar bij te dragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en de veranderingen die dat met zich meebrengt. Pas dan krijgen merk en reputatie de plaats op de bestuursagenda die ze verdienen. ■

*Figuur 3.
Overzicht van be-
stuursvoorzitters die
meewerkten aan het
onderzoek.*