

October 27, 2000, Friday

SECTION: Pg. 5

LENGTH: 1654 words

HEADLINE: VAN ONBESPROKEN REPUTATIE EN GOED GEDRAG

BYLINE: Henkd

BODY:

Bedrijven die werk maken van excellente producten of diensten, die hun communicatie verzorgen en mooie groeicijfers kunnen voorleggen weten van zichzelf dat ze het goed doen. Maar weten ook anderen dat? Hoe het publiek over een bedrijf denkt, wordt samengevat in het begrip corporate reputation. De reputatie van een bedrijf bepaalt welke plaats het inneemt op de voorkeurlijstjes van consumenten, investeerders, leveranciers, belangengroepen en werknemers. Corporate reputation management legt de klemtoon op het correct voorstellen van de identiteit en de cultuur van een bedrijf aan de stakeholders. Het juist inschatten van die identiteit en het bestendigen van een samenhangende bedrijfscultuur vormt de sleutel tot het verwerven en behouden van een goede reputatie. Karlien van de Velde

Het zal u maar overkomen. Op een mooie ochtend rekt u zich uit na een verkwikkende slaap. Het volgende moment verneemt u dat een belangrijke buitenlandse zakenkrant een artikel gepubliceerd heeft waaruit blijkt dat uw bedrijf zich mogelijk met duistere praktijken bezighoudt. Too much monkey business? In de volgende uren gaat het nieuws als een lopend vuurtje rond. Het bereikt beleggers in alle landen. De koers van uw aandelen duikelt naar beneden. Reporters van alle media willen u dringend spreken. Mensen uit uw entourage klampen u aan. Belangrijke contracten lopen gevaar. Men bekijkt u met andere ogen. Men begint aan u te twijfelen. Misschien is het waar wat gezegd wordt. Je weet tenslotte nooit wat zich achter de muren van een bedrijf afspeelt. Een nachtmerrie?

Het overkwam spraaktechnologen Jo Lernout en Paul Hauspie, die nu plots ook figuurlijk spraakmakend zijn. Maar zij zijn niet de eerste bedrijfsleiders die van de ene dag op de andere in hun hemd lijken te staan. Het gebeurt met de regelmaat van een klok dat bedrijven in opspraak komen. Soms waait de bui over, andere keren niet.

Geruchten, of het nu gaat om schending van mensenrechten, fraude, corruptie of medeplichtigheid daaraan, zijn slecht voor de reputatie van een bedrijf. De vraag of de aantijgingen al dan niet terecht zijn, is daarbij niet eens relevant. Een bedrijf dat in opspraak komt, zit in een lastig parket. Het wordt in de verdediging geduwd en het is geweten dat dat niet de comfortabelste stoel is.

Grote bedrijven zijn meestal voorzien op dergelijke voorvallen. Ze hebben een noodplan in de la

liggen, waarin staat wie wat zal doen en op welk moment dat moet gebeuren. Goed voorbereide crisiscommunicatie vermijdt dat geruchten escaleren tot beschuldigingen en dat pottenkijkers zich met de zaken bemoeien.

Voltijdse job

Maar crisiscommunicatie blijft een noodoplossing. Bedrijven moeten continu werken aan hun reputatie, nog voor het kalf dreigt te verdrinken. Daarvoor werd corporate reputation management uitgevonden, een term die slaat op het beheren van een van de belangrijkste activa van een bedrijf: zijn reputatie. Het managen van een goede reputatie is voor ondernemingen van belang om relaties met potentiële investeerders, leveranciers, klanten, werknemers, burens en belangengroepen gezond te houden. Daar komt echter heel wat meer bij kijken dan gewoon elke dag goed werk afleveren.

Dat de term corporate reputation niet het zoveelste modieuze klinkende managersverzinsel is, mag blijken uit de definities die experts terzake er op gekleefd hebben. Een daarvan is die van **Fombrun** (96), die corporate reputation uitlegt als de algemene waardering (overall appeal) voor een onderneming versus haar concurrenten, gebaseerd op de perceptuele representatie van haar activiteiten in het verleden en haar verwachte toekomst. Wie dat te vaag vindt, zal zeker oren hebben naar **Fombrun's** andere definitie: Het reputational capital van de onderneming is het bedrag waarmee de beurswaarde de balanswaarde (activa minus passiva) overschrijdt. Hij maakt daarbij een onderscheid tussen reputational capital op korte termijn, gebaseerd op de huidige marktwaarde van het bedrijf, en reputational capital op lange termijn, berekend op basis van de gemiddelde markt- en boekwaarde van de onderneming. Die langetermijnvisie laat dus nog hoop voor gekwetste bedrijven.

Aan de hand van die definitie kan gemakkelijk een rangschikking van bedrijven met de beste reputatie worden opgesteld. Maar dat kan ook aan de hand van een reeks punten die ter beoordeling aan een bepaald publiek worden voorgelegd. Dat is wat het Amerikaanse zakenblad Fortune al 17 jaar doet. Aan meer dan 11.000 bedrijfsanalisten en managers wordt elk jaar gevraagd de grootste tien ondernemingen in 32 sectoren te rangschikken volgens hun prestaties op vlak van management, de kwaliteit van producten en diensten, de mate waarin men goed personeel weet aan te trekken en te houden, de financiële conditie, de verantwoordelijkheid voor milieu en gemeenschap. Ook in Nederland bestaat al sinds enige tijd een dergelijke barometer.

Uit de opgesomde items blijkt snel dat reputatie iets is dat niet alleen met centen wordt opgebouwd. De reputatie van een bedrijf is, net als die van personen, sterk verbonden met alles wat in en rond het bedrijf gebeurt.

Dat is iets wat bedrijfsleiders zich niet altijd realiseren. Men is snel geneigd te denken dat een goede reputatie verworven wordt met winstcijfers, mooie reclamespots en leuke folders. Dat is weliswaar een aspect van reputatiemanagement, maar niet het hele verhaal. Als bewijs daarvan volstaat het te denken aan de reclamecampagnes van onze laatste staatsinstellingen. De trein mag dan altijd een beetje reizen zijn, zodra er weer eens een staking uitbreekt onder het spoorwegpersoneel is het met het reizen afgelopen. En de Concorde mag dan al jaren doorgaan voor het betrouwbaarste vliegtuig aller tijden, het is nog zeer de vraag of iemand dat ooit nog gelooft. Een positieve reputatie en goed gedrag gaan hand in hand.

De waardering die men voor een bedrijf heeft, is dus deels gebaseerd op de reputatie van het bedrijf, deels op feitelijkheden, en op wat en hoe er gecommuniceerd wordt. De reputatie bepaalt het vertrouwen of het wantrouwen dat men in het bedrijf heeft om ermee samen te werken, er iets van te kopen of erin te investeren.

Een goede reputatie heeft dus ook strategisch nut. Ze vormt een sterk onderscheidend en niet te imiteren kenmerk van een bedrijf. Dat komt omdat reputaties tot stand komen op basis van unieke, interne eigenschappen van bedrijven.

De reputatie die een bedrijf verwerft, wordt voor een groot deel gevormd door de cultuur en de identiteit van het bedrijf. Die bepalen hoe in een bedrijf gewerkt wordt, wie in het bedrijf werkt, welke relaties het bedrijf onderhoudt. Bedrijven met een sterke, coherente cultuur en identiteit slagen er doorgaans beter in de perceptie van het bedrijf bij de stakeholders te sturen en zijn zich ook vaker bewust van de impact van hun handelingen en reacties op de beeldvorming bij belanghebbenden. Op een crisis antwoorden met een persconferentie waarin niets gezegd wordt, is bij dergelijke bedrijven niet mogelijk: ofwel geeft men geen commentaar, ofwel speelt men open kaart. Wie iets te verbergen heeft, kan er zich tenslotte aan verwachten dat het deksel ooit eens opgelicht wordt.

Reputatie is een schijn perceptie - die gevormd wordt in de hoofden van de belanghebbenden van een bedrijf. Ze is gebaseerd op een legpuzzel van directe en indirecte ervaringen die met het bedrijf werden opgedaan. Noch investeerders, noch consumenten beschikken doorgaans over volledige informatie over een bedrijf waarmee ze zich een objectief oordeel over dat bedrijf zouden kunnen vormen. Flarden van reputatievormende elementen bereiken de belanghebbenden via huidige of ex-werknemers van het bedrijf, via de pers, in de verpakking van het product, langs uw reactie op maatschappelijke problemen, enzovoort. Behalve objectieve, goed beheersbare aspecten, zijn dus ook subjectieve, minder grijpbare aspecten aan de orde. Men heeft het dan over de waarden die een bedrijf uitdraagt.

Waarden en visie

Een positieve corporate reputation ontstaat als het corporate image van een bedrijf aansluit op de waarden en de visie van de waarnemers. Apple bijvoorbeeld staat bekend als een bedrijf met een creatieve cultuur. Die cultuur heeft het bedrijf weten te veruiterlijken in zijn producten en communicatie. Als gevolg daarvan trekt het bedrijf net die personen en bedrijven (klanten, partners, leveranciers) aan die zelf ook door creativiteit worden gedreven. Dat principe slaat evenzeer op het type sollicitanten dat het bedrijf aantrekt. Daarmee is de cirkel rond: de identiteit van het bedrijf wordt er verder door versterkt en de bedrijfscultuur, die garant staat voor het uitdragen van de waarden, blijft intact.

Het mag duidelijk zijn dat corporate reputation wordt opgebouwd uit een complexe set van gegevens in en rond het bedrijfsleven. De basis ervoor ligt echter vaak bij de oprichter van het bedrijf. Zijn stijl van denken en doen vormt de prille basis van de bedrijfscultuur. Gaandeweg zal hij zich omringen met gelijkgestemden, die zijn waarden, normen en overtuigingen delen en mee uitdragen bij het publiek. Zij zullen op hun beurt zo veel mogelijk zielsverwanten selecteren om het

bedrijf verder uit te bouwen. Deels door zelfselectie vallen personen die de centrale waarden niet delen af, en stoten diegenen die dat wel doen door naar de top, waar ze de rol van de stichter later overnemen.

Wie meer wil weten over corporate reputation kan zich oriënteren met het boek Corporate Reputatie, waarin auteur Andy Mosmans een selectie maakt uit de beschikbare vakliteratuur. Aan de hand van die hoofdstukken krijgt de lezer een beeld van de diverse aspecten waarin corporate reputation uiteenvalt. Corporate Reputatie, uitgegeven bij Kluwer in de reeks Marketing wijzer en geschreven door Andy Mosmans, 1999, 198 blz., ISBN 90 267 30217Uitleg en verwijzingen vindt u op: <http://www.reputations.org>

LOAD-DATE: October 27, 2000