

THE PAND BEHIND THE BRAND

Met één verkeerde klantenactie help je een goede reputatie niet om zeep. Dat is het goede nieuws van Cees van Riel, professor Corporate Communication aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Maar wie een klantcontactcentrum louter blijft zien als afhandelmaschine van lastige mensen, snijdt zichzelf lelijk in de vingers. Wat weten zij over the pand behind the brand?

tekst
Erik
Langerak

Cees van Riel onthulde dit voorjaar welke Nederlandse onderneming de beste corporate reputatie heeft. Winnaar werd Philips. TNT Post eindigde op een verdienstelijke zesde plaats in de jaarlijkse ranking van het Reputation Institute en de Rotterdam School of Management.

Kort daarna deed het postbedrijf iets raars. Het verspreidde huis-aan-huis een brief waarin de concurrentie zwart werd gemaakt. De bezorging van concurrenten Sandd en Selekt Mail is minder betrouwbaar dan die van ons, boodschapte TNT. Nogal stijlloos, vonden veel ontvangers. En in verschillende media werd met verbazing gesproken over het moddergooiende postbedrijf.

Betekent dit dat TNT Post volgend jaar uit de reputatie top tien duikt?

“Nee hoor”, antwoordt Van Riel in zijn kamer op de elfde etage van de Erasmus Universiteit. “Het is dat je er nu weer over begint, maar ik was die brief al lang vergeten. En dat geldt voor veel meer mensen. Heel veel communicatie wordt niet opgemerkt of vliegt meteen weg.

Bovendien kan een sterke reputatie tegen een stootje. Een goede naam komt te voet en vertrekt te paard? Achterhaalde PR-kletsboek. Inmiddels beschikken we over genoeg data die het tegendeel bewijzen. Neem Ahold. Het bedrijf kreeg jarenlang een dikke acht voor zijn reputatie en stond standaard in de top drie. Na het drama begin deze eeuw werd de reputatie van Ahold nog altijd gewaardeerd met een zes. En nu, na ruim vijf jaar, krijgt de onderneming al weer een dikke zeven.”

Met andere woorden: een organisatie met een sterke reputatie kan zich een misser veroorloven?

“De manier waarop wij over een onderneming denken, wordt bepaald door de indrukken die wij jaar in jaar uit opdoen van het bedrijf. Hoe meer positieve ervaringen, hoe steviger de reputatie zich verankert in ons hoofd. Op een gegeven moment is onze positieve indruk zo vaak bevestigd dat we bij een negatieve ervaring eerst denken: dat kan niet waar zijn. Uiteindelijk geven we misschien toe en slaan we de negatieve beleving op, mits die heftig genoeg is. Maar daarmee verandert nog



Cees van Riel (1951)

niets aan alle goede indrukken. De waarheid is dat een sterke reputatie niet zomaar verloren gaat.”

Maar stel: je koopt een televisie bij Mediamarkt. Thuis blijkt het toestel kapot te zijn. Je gaat terug en moet een half uur wachten voordat je een nieuwe krijgt. Dan heeft de reputatie van Mediamarkt toch een flinke deuk opgelopen?

“Klopt. Dat komt omdat Mediamarkt een relatief nieuw concept is in Nederland. De organisatie heeft nog een lege harde schijf in ons geheugen. Doordat we vrijwel niets van Mediamarkt weten, en dus ook niet veel positieve ervaringen hebben, hakt een negatief voorval er meteen flink in.”

Cees van Riel doet al ruim twintig jaar onderzoek naar de reputaties van grote ondernemingen wereldwijd en het belang ervan. “Een organisatie met een goede reputatie veroorzaakt gevoelens bij mensen die hen in een grondhouding brengen waarin ze bereid zijn het bedrijf iets te gunnen”, legt hij uit. “Als jij louter goede ervaringen hebt met een postorderbedrijf, dan vind je het niet

- Professor Corporate Communication aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Directeur Corporate Communication Centre, een onderzoeksinstituut van de Erasmus Universiteit.
- Directeur van het Reputation Institute in New York.
- Schrijver van verschillende artikelen en boeken over reputaties van ondernemingen. Bekend is het boek *Fame & Fortune, how successful companies build winning reputations*, dat Van Riel schreef, samen met zijn Amerikaanse collega Charles Fombrun.

zo erg als een bestelling twee dagen later komt. Het feit dat mensen je iets gunnen, leidt tot kostenreductie. Ondernemingen met een goede naam hoeven niet veel moeite te doen om nieuwe mensen te zoeken. Ze zijn in staat tegen lagere kosten kapitaal aan te trekken en krijgen relatief eenvoudig vergunningen los bij overheden. Een goede reputatie maakt het ondernemen een stuk aangenamer. De license to operate hangt er ook steeds meer vanaf. Sinds begin jaren negentig kijken klanten niet langer alleen naar wát ze kopen maar ook bij wie. The pand behind the brand wordt steeds belangrijker. Het gaat om de capabilities: hoe innovatief is het be-

Handjevol studenten dwarsboomt multinational

Mensen die zich afkeren van organisaties, omdat the pand behind the brand ze niet bevalt. In eerste instantie gaat het daarbij nooit om grote groepen, volgens Cees van Riel. Meestal zo'n 18 procent van het klantpotentieel. Maar het zijn altijd mensen met een uitgesproken mening die snel aan invloed kunnen winnen bij de silent majority. En dat kan desastreus uitpakken voor een organisatie.

PepsiCo ondervond dit in de jaren negentig, toen het een productie-eenheid kocht in Birma, het huidige Myanmar. Een handjevol Aziatische studenten kwam in verweer. De aanwezigheid van PepsiCo in Birma zou de dictatoriale en mensenrechten schendende regering legitimiteit en een zak vol geld opleveren. De studenten begonnen als een razende protestflyers en stickers te verspreiden. Dit werd eerst opgepikt door lokale media en later door landelijke dagbladen. De boycotbeweging groeide en groeide. Uiteindelijk werd de (politieke) druk op PepsiCo zo groot, dat het bedrijf zich wel moest terugtrekken uit Birma om groter internationaal gezichtsverlies te voorkomen.

“EEN GOEDE NAAM KOMT TE VOET EN VERTREKT TE PAARD? ACHTERHAALDE PR-KLETSKOEK”

Cees van Riel: professor Corporate Communication

drijf? Toont het leiderschap in de markt? Wat heeft het technisch in huis? Hoe opereert het op de beurs?”

“Maar het gaat ook om de responsibilities: waar komt het product vandaan? Onder welke omstandigheden werd het gefabriceerd? Doet het bedrijf mee aan een World Food Program? Mensen vormen oordelen hierover en die bepalen uiteindelijk of ze de onderneming toestaan om te blijven produceren. Wie de pand behind the brand niet goed managet, loopt dus risico.” (zie kader)

Wat vraagt dit van klantadviseurs?

“Zij dienen er rekening mee te houden dat er binnen klantcontact meer op het spel staat dan de relatie aanbieder-afnemer. Een klant is een mens. Een mens heeft verschillende rollen. Een klant is bijvoorbeeld een vader die zijn opgroeiende kinderen op het spoor zet van aantrekkelijke werkgevers. En wie weet is een klant actief op de beurs of gaat hij als gemeenteambtenaar over de vergunningen. De ervaring die een klant overhoudt aan het contact met een organisatie, druppelt door in alle andere rollen die hij heeft. Mensen onfatsoenlijk behandelen leidt dus niet alleen tot minder afzet maar frustrereert - als het stelselmatig gebeurt - ook alle andere prestaties van het bedrijf. Bijvoorbeeld op de beurs, op de arbeidsmarkt of in de strijd om een vergunning.”

Wat kunnen klantcontactmedewerkers in de praktijk met deze wetenschap?

“Goed opletten wat klanten eigenlijk zeggen. Hoe vaak gebeurt het niet dat ze tussen de regels door opmerkingen maken over dingen die te maken hebben met de

pand behind the brand. Daar moeten medewerkers adequaat op in kunnen spelen. Dat betekent niet dat je elke klant met computerproblemen lastig valt met de ondernemingsresultaten op de Dow Jones Sustainability Index. Maar als iemand de voorzet geeft, moet je hem in kunnen koppen.”

Dan moeten medewerkers wel weten waar de onderneming voor staat én de vrijheid hebben om te reageren op wat en passant ter sprake komt.

“Zeker. Belangrijk is daarom dat je als organisatie de tijd neemt om medewerkers te vertellen wie je bent en wat je doet. Welke ambities je hebt, wat je dromen zijn. Maak het personeel bekend met de corporate story. Dat inspireert. En ook belangrijk: vertel medewerkers wat hun rol is. Dat ze deel zijn van een groter geheel. Mensen vinden het heel vernederend als ze het gevoel hebben dat ze worden ingehuurd voor een klusje. En je bevordert het werkplezier ook niet als ze op basis van een voorgekookt script mensen te woord moeten staan. Gun medewerkers een zekere vrijheid om een interpretatie te geven aan wat klanten zeggen en te signaleren wanneer ze iets kunnen vertellen over the pand behind the brand. Dat vergroot de vreugde aanzienlijk. Aan beide kanten van de telefoonlijn. Helaas zien veel organisaties klantcontactcentra nog altijd als een afhandelmaschine van lastige mensen. Of als een versnellingsmaschine om productieafzet te stimuleren. Op korte termijn werkt dat misschien. Maar op lange termijn doet het afbreuk aan de reputatie van de onderneming.”