

KORNEEL WARLOP

**HET
COMMUNICATIE
DNA**

TIPS & TRICKS VOOR DE
COMMUNICATORS
VAN VANDAAG EN MORGEN

Lannoo
Campus

D/2021/45/78 - ISBN 978 94 014 7510 5 - NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Portretfoto's: Dieter Telemans
Met uitzondering van pagina 15, 94 en 96: Pascal Wasinger Studio

© Korneel Warlop & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediat divisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

— INHOUD

— MOTIVATIE	9
— PROUDLY PRESENTING	13
— INLEIDING	21

DEEL 1 | THE CORPORATE COMMUNICATION FRAMEWORK 25

Corporate communication explained	27
Verantwoordelijkheden van corporate communicatie	28
Strategie, identiteit, merk en reputatie: een geïntegreerd corporate communicatiemodel	28
De plaats van corporate communicatie in de organisatie	30
Is er een ideale plek voor corporate communicatie binnen de organisatie?	30
Hoe ziet de relatie met andere functies in het bedrijf eruit?	31
Is corporate communicatie een centrale functie of moet ze net decentraal uitgerold worden?	34
Moet er in elke organisatie plaats zijn voor corporate communicatie?	35
Het communicatieberoep	38
Van uitloopbaan naar strategische functie	38
Hoe ziet het profiel van de ideale corporate communicatieprofessional eruit?	40
Is een woordvoerder de ideale corporate communicationprofessional?	42
Hoe bepaal je de toegevoegde waarde van corporate communicatie?	45
Wat is de toegevoegde waarde van een communication of PR agency?	47
Wat is een goed communicatiebudget en hoe groot moet het zijn?	52

DEEL 2 | BUILDING BLOCKS OF CORPORATE COMMUNICATION **57**

1 Impactvol leiderschap	64
A phone call from God: de relatie met de CEO	64
Omgaan met het executive committee en het leiderschapsteam	67
2 Reputatie- en crisismanagement	70
Risico herkennen is een kwaliteit	70
Stakeholder mapping: het bepalen van je doelgroepen	74
Het bepalen van een positie: een evenwichtsoefening	76
Relatiemanagement ten aanzien van stakeholders	78
A changing media landscape	79
3 Boost employee-engagement	87
Interne communicatie verder professionaliseren	88
De kracht van de community ten volle benutten	90
Engagement & creativity go hand in hand	92
4 Competitive advantage	94
Co-creatie als conditio sine qua non	95
The power of a movement	97

DEEL 3 | TIEN JAAR SAMENGEVAT IN VIJF LESSEN **101**

Les 1: Een kleine zelfstandige in een groot bedrijf	103
De mindset is alles	103
Creatief met weinig middelen	105
Het belang van complementariteit en diversiteit	108
Afstand of nabijheid van een hoofdkantoor	111
Les 2: Zien en gezien worden	113
Breaking the rules of corporate communication	113
Be a frontrunner en connecteer met peers	113
Beyond theory: zien met eigen ogen	116
De vorm is belangrijker dan je denkt	118
Create believers: wie zijn je fans?	119

Les 3: Transversaal denken is key	121
De unieke positie van corporate communicatie	121
Breaking the silo's: transversaal denken	122
The CEO's shadow: doe wat je CEO doet	122
Les 4: De aanval is de beste verdediging	126
Het belang van proactiviteit	126
Thought leadership vergt guts	128
Zin en onzin van 24/7 bereikbaarheid	130
Doe je research!	131
Eten of gegeten worden	132
Les 5: Er is maar één wereld, dus laat je verwonderen	133
We zijn allemaal consumenten	133
Internet in onze zakken	134
Vakbonden als klankbord	135
Multidisciplinariteit para siempre	136
— EPILOOG	139
— DANKWOORD	143
— EINDNOTEN	147

HET

COMMUNICATIE

DNA

—MOTIVATIE

'Deel zoveel je kunt.' Dat was het laatste advies van mijn Chief Human Resources Officer bij AXA, Isabelle Sonnevile, voor ik er vertrok. Het was 2015. Na zes interessante jaren bij de marktleider in de verzekeringssector in België, was ik klaar voor een nieuw avontuur. Sindsdien leef ik echt in een rollercoaster en beleefde ik het ene avontuur na het andere. Living the life, zoals ze zeggen. Nooit nam ik echt eens afstand om met een macrozicht terug te kijken op mijn traject. Tot nu.

Na meer dan tien jaar in communicatie gewerkt te hebben, was ik aanbeland op een kruispunt in mijn carrière. Ik ging te rade bij mezelf om te achterhalen wat ik in die tien jaar nu eigenlijk had geleerd. Enig onbehagen bekreep me toen ik het gevoel had dat dit niet bijster veel was. Uiteraard weet ik dat dit niet zo is, maar een vorm van onzekerheid bekreep me en liet me sindsdien niet meer los. Alsof ik ontmaskerd zou kunnen worden. Meer dan eens kreeg ik de vraag om mijn 'geheim' prijs te geven tijdens een lezing, een expertgroep of een netwerk-event. Nooit ging ik erop in, omdat ik simpelweg niet geloofde dat mensen geïnteresseerd zouden zijn in mijn tips en tricks. Ik vind ze immers zelf niet zo speciaal.

Er zijn maar twee doelgroepen voor wie ik het wel fijn vind om mijn ervaringen door te geven. Ten eerste, mijn directe medewerkers. Het is fantastisch om te kunnen samenwerken met professionals die net komen piepen. Vaak ruwe diamanten. Je merkt al heel snel wie wel of niet zal slagen in het wereldje, en dat heeft alles te maken met de mindset. Hoe belangrijk dit is, lees je verder in het boek. De tweede doelgroep met wie ik met plezier mijn ervaringen heb gedeeld, zijn communicatiestudenten. Toen ik twee semesters als gastdocent bij de Hogeschool West-Vlaanderen (HoWest) aan de slag was, vond ik het heerlijk om studenten uit te dagen, hun veronderstellingen te weerleggen, hun creativiteit aan te scherpen. Ik leerde er dat de theorie in de schoolboeken vaak niet meer overeenstemt met de realiteit binnen de bedrijfsmuren. Als gevolg hiervan merkte ik, samen met vele collega's, de laatste jaren een steeds groter wordende kloof tussen wat studenten op school zien en de realiteit op het terrein.

Dit boek is dan ook vooral voor beide doelgroepen bedoeld, maar uiteraard ook voor iedereen die op afstand of van dichtbij interesse heeft in communicatie.

Als net afgestudeerde en startende professional kom je eigenlijk terecht in een wereld vol opportuniteiten. Toen ik zelf afstudeerde, wist ik amper wat binnen mijn mogelijkheden of interesseveld lag, en ik merk dat nu nog steeds heel veel afgestudeerden geen flauw idee hebben wat ze later professioneel willen gaan doen. Ik schrijf dit boek omdat ik nooit goed wegwijs ben gemaakt in wat corporate communicatie als functie nu precies inhield. Bovendien vond ik in de literatuur vaak een heel mooie theoretische uiteenzetting, maar kreeg ik nooit antwoorden op de praktische vragen die me gaandeweg écht bezighielden. Ik wil dit boek dan ook heel erg praktisch houden, gebaseerd op mijn eigen ervaringen. Het gaat dan vooral om kleine handige tips en inzichten die ik zelf meekreeg van mijn mentoren, managers, coaches en collega's. Ik wil hen dus ook bedanken want zonder deze ontmoetingen tijdens mijn professionele loopbaan, was ik niet de professional die ik vandaag ben.

Omdat mijn verhaal zeker ook te eenzijdig zou zijn om een goed doorsnee beeld te krijgen van het communicatieberoep, ben ik zeer trots en dankbaar dat ik kon rekenen op de bijdragen van een aantal toppers in hun vak. Want dat zijn ze, stuk voor stuk. We delen dezelfde passie om het communicatievak verder te professionaliseren en te innoveren. Ik heb bewust de selectie van professionals beperkt zodat er meer ruimte is voor hun visie, kwalitatieve praktijkvoorbeelden en getuigenissen. Hierdoor krijg je niet alleen een beeld van de uitdagingen in de verschillende sectoren waar ze actief zijn, maar krijg je tevens ook hun eerlijke relaas van de feiten en hoe ze vanuit hun functie impact hebben gehad op de koers van hun bedrijf. Dit alles vormt een unieke inkijk in een wereld achter de schermen van sommige van de meest sexy bedrijven in België en Nederland. Het vertelt veel over het DNA van een goede communicatieprofessional.

Dit boek is mijn beknopte bijdrage om veel van wat ik professioneel geleerd heb door te geven aan de volgende generaties en ook een kans om mijn professionele helden eens hun verhaal te laten doen. Het is het boek dat ik zelf graag gehad zou hebben toen ik begon te werken in de communicatiewereld. Ons vak is in volle beweging en de evoluties volgen elkaar in hoog tempo op. In die zin is

het ook een relaas van beproefde recepten van verleden en heden. Door te focussen op de essentie van ons beroep, hoop ik samen met de talrijke bijdragen ook een beeld te kunnen vormen van de toekomstige behoeften in ons metier. Het werk is bijgevolg nooit af.

Cheers!

HET

COMMUNICATIE

DNA

— PROUDLY PRESENTING

Dit boek kwam tot stand dankzij de waardevolle bijdragen van de volgende top-pers. Met de meesten werkte ik samen of had ik een professioneel contact. Stuk voor stuk zijn het mensen die ik erg bewonder en die ik ook als sleutelfiguren beschouw in de verdere uitbouw van de wonderlijke communicatiewereld.



InBev. In België en Nederland is AB InBev vooral bekend door merken als Leffe, Hoegaarden, Jupiler en Karmeliet (in Nederland ook nog Hertog Jan en Dommelsch en in België Stella Artois en Cubanisto). Cybelle werkt ruim zes jaar bij AB InBev en bekleedde verschillende functies binnen de Legal & Corporate Affairs afdeling. Voordien was ze in de politieke arena actief, waarbij ze vijf jaar de spreekbuis was voor de CD&V-fractie in het Vlaams Parlement en zeven jaar het kabinet van de Vlaamse minister van Mobiliteit en Openbare Werken gepassioneerd adviseerde en vorm gaf.

— **CYBELLE-ROYCE BUYCK**, VP Legal & Corporate Affairs Europe bij AB InBev, een scope die zich uitstrekt van Siberië tot de Canarische Eilanden, vertelt over haar ervaringen bij de wereldleider in de biersector: AB



— **FRANK DEREYMAEKER** is sinds mei 2019 Chef Ondernemen bij *De Tijd*, de belangrijkste zakenkrant in België. Het Nederlandstalige *De Tijd* vormt een tandem met haar Franstalige zusterkrant *LEcho*. Samen zijn ze ondergebracht in de Mediafin Group, die haar lezersaantallen de laatste jaren fors zag stijgen. Voordien was Frank ruim zevenentwintig jaar als journalist aan de slag bij *Het Laatste Nieuws*, Vlaanderens populairste krantentitel, waar hij zowel op de algemene, de politieke en vooral ook de economische redactie heeft gewerkt. Frank heeft een masterdiploma communicatiewetenschappen (KU Leuven), behaalde tevens een postgraduaat bedrijfsecono-

mie (Vlekho) en volgde met succes een postuniversitaire opleiding License & Journalism aan de UCL.



— **ERIK LENAERS** is Director Integrated Media Strategy & Belgian Market Lead bij Weber Shandwick, een van de grootste PR agencies ter wereld en onderdeel van de Interpublic Group. Die groep overkoepelt zowel PR als marketing & brand agencies met een specifieke focus op advertising, digital marketing, communications, media, public relations en specialty marketing. Interpublic is aanwezig in alle grote globale markten en telt wereldwijd meer dan vijftigduizend medewerkers. Sinds 2005 is Erik actief

in de PR-wereld; voor hij aan de slag ging bij Weber Shandwick werkte hij ook voor Mindshake en FINN Public Relations.



— **BOB MADOU** studeerde af als licentiaat lichamelijke opvoeding aan de Katholieke Universiteit Leuven. Eerst aan het SportKot, tijdens een module Training & Coaching, en later ook tijdens zijn job als Performance Programmes Manager bij de gerenommeerde Lawn Tennis Association, de Britse tennisfederatie in Londen, kreeg hij de microbe voor marketing, communicatie en PR te pakken. Eind november 2011 ging hij aan de slag bij de Royal Belgian Football Association

waar hij de opmars van de gouden generatie Belgian Red Devils communicatief mee ondersteunde. Vanaf het najaar van 2016 kreeg Bob als marketing director bij de Vlaamse Radio en Televisie (VRT) de strategische verantwoordelijkheid over negen merken van tv, radio en digitale kanalen. De lokroep van het voetbal was echter te groot en in januari 2018 nam Bob de rol van Chief Business Officer bij Club Brugge op zich.



— **CHRISTIAAN PRINS** heeft ruim dertien jaar ervaring in de corporate wereld. Hij heeft meer dan vijf jaar als Policy Advisor gewerkt in het Europees Parlement. Nadien was hij acht

jaar aan de slag binnen de External Affairs functie bij Unilever, waar hij tussen 2013 en 2016 het EU external affairs kantoor leidde. De laatste vijf jaar is Christiaan werkzaam bij de Barry Callebaut Groep, 's werelds toonaangevende fabrikant van hoogwaardige chocolade- en cacao-producten – van de inkoop en verwerking van cacaobonen tot de productie van de fijnste chocolade, waaronder chocoladevullingen, decoraties en samengestelde producten. De Groep heeft meer dan zestig productievevestigingen wereldwijd en heeft een divers, toegewijd bestand van meer dan twaalfduizend medewerkers. De Barry Callebaut Groep levert aan de hele voedingsindustrie, van industriële voedingsproducenten tot ambachtelijke en professionele gebruikers van chocolade, zoals chocolatiers, banketbakers, bakkers, hotels, restaurants en cateringbedrijven. In 2016 startte Christiaan er als Head of External Affairs en leidt sinds februari 2020 de communicatieafdeling als VP Global Corporate Communications.



— **BAPTISTE VAN OUTRYVE** behaalde een bachelor Public Relations aan de HoWest. Sinds 2004 bouwde hij ervaring op in marketing en communicatie, maar hij is vooral bekend als iconisch woordvoerder voor achtereenvolgens P&O Ferries (2007-2009), Thomas Cook (2009-2014) en Carrefour (2014-2019). Voor die laatste twee bedrijven bekleedde Baptiste de functie van PR & Corporate Communication Director. Baptiste is tevens vicepresident van de Stichting Corporate Communicatie en is in zijn vrije tijd ook nog medeoprichter van de Bruges Gin Society. Baptiste is nu aan de slag bij het Nederlandse Roompot als PR & Corporate com-

municatie Manager. Roompot is de grootste aanbieder van vakantieparken in Nederland en is Europa's nummer twee. In totaal telt de groep meer dan 185 vakantieparken in Nederland, Duitsland, België, Frankrijk en Spanje en telt meer dan 2100 medewerkers.



— **DEBBY WILMSEN** is zaakvoerder van haar eigen PR agency, Diamonds & Pearls, dat ze samen met haar partner Frédéric De Gezelle in 2009 heeft opgericht. De eerste twee klanten waren Duvel Moortgat en Tomorrowland, waarvoor Debby ondertussen ook al meer dan tien jaar woordvoerder is. Samen met een handvol enthousiastelingen begon ze destijds aan een

ongelooflijk succesverhaal. Ondertussen telt Tomorrowland honderd vaste medewerkers en organiseert het naast drie festivals ook concertreeksen. Het bedrijf bezit een eigen radiozender en een restaurant, en lanceert boeken en cd's. Voor Debby haar eigen zaak had, was ze aan de slag bij Bacardi als Brand Manager Martini. Daarvoor was ze vooral actief in lifestyle en fashion. Diamonds & Pearls is intussen een bloeiende business die zich vooral situeert in food & nightlife.



— **LAURENT WINNOCK** dat is bijna twintig jaar ervaring in communicatie, brand en reputatie. Sinds juli 2019 is Laurent aan de slag bij de bpost

group, waar hij momenteel Chief Communication, Brand & Sustainability Officer is. Voor zijn huidige functie, en na eerdere communicatie-ervaringen in de verzekeringssector bij Swiss Life en Delta Lloyd Life, was hij meer dan acht jaar aan de slag bij AXA Belgium als Chief Communication Officer & Director Corporate Responsibility, waarvan hij de laatste drie jaar ook de verantwoordelijkheid voor de Corporate Brand op zich

nam. Laurent begon zijn professionele loopbaan in de politiek en was achtereenvolgens woordvoerder van federaal vicepremier Vande Lanotte en voor de federale minister voor Pensioenen en Omgeving Tobback voor hij naar het bedrijfsleven overstapte. Tijdens zijn hele carrière toonde Laurent altijd een sterk engagement dankzij posities in onder andere Assuralia, Business & Society, Verbond Belgische Ondernemingen en UBA.

HET
COMMUNICATIE
DNA

— INLEIDING

Je kunt er niet meer omheen. Communicatie is hot. Iedereen communiceert. Iedereen is creator, storyteller, publisher en fotograaf tegelijk. Door internet en de explosie aan sociale media hadden we nog nooit zoveel communicatiekanalen ter beschikking, maar tegelijkertijd zijn we nog nooit zo kopje onder gegaan in de informatiestroom als vandaag. Fascinerend! En dat vind ik duidelijk niet alleen. De interesse in het communicatievak is booming.

Een populaire studiekeuze

Communicatieopleidingen in Vlaanderen en Nederland zitten in de lift. In 2019 waren er in Vlaanderen maar liefst 38 afstudeerrichtingen¹ in het hoger onderwijs waar communicatie aan bod kwam. Van de klassieke bachelor en master in de communicatiewetenschappen tot een professioneel bachelor public relations & voorlichting. Maar ook in andere domeinen, waar je het misschien niet direct zou verwachten, krijgt communicatie een prominentere rol. Zo bestaat er ook een postgraduaat digitale sportmarketing en -communicatie. Of een postgraduaat relatie- en communicatiewetenschappen. In het academiejaar 2019-2020 waren er in Vlaanderen² in totaal 1320 studenten ingeschreven voor de bachelor communicatiewetenschappen en 867 studenten schreven zich in voor een master in het communicatiedomein. Dat aantal ligt in de realiteit wellicht nog hoger, aangezien de huidige onderwijsdata helaas geen verdere uitsplitsing mogelijk maken naar afstudeergebied. Dat is veel, zeker als je die cijfers afzet tegen andere bekende disciplines. Er zijn meer studenten in communicatie ingeschreven dan in domeinen als business administration, farmacie, geschiedenis of architectuur. Ook in Nederland zien we trouwens diezelfde trend. Bij onze noorderburen bieden 19 onderwijsinstellingen³ maar liefst 128 afstudeerrichtingen aan waarbij communicatie een focus is.

Het ambacht van de eenentwintigste eeuw

Al die communicatiestudenten die intreden op de arbeidsmarkt zijn natuurlijk moeilijk te traceren in het type beroep dat ze later doen. Toch zien we dat in de sectoren en de beroepsgroepen⁴ waar communicatieprofielen het meest terecht komen (PR, reclame, marketing en grafisch design) een spectaculaire groei van maar liefst 8 procent in amper twee jaar tijd. Waar in 2017 ongeveer 43.400 mensen actief waren in die beroepsgroepen, steeg dat aantal in 2019 al naar 46.635. Dat aantal is hoe dan ook een schatting, want de data laten helaas niet toe om dit nauwkeuriger te bepalen. Wellicht gaat het om een onderschatting, aangezien een hele grote groep van meer dan 50.000 mensen tewerkgesteld is in sales en marketing. Het valt dan ook te verwachten dat in deze beroepscategorie wellicht ook mensen met een communicatieachtergrond aan de slag zijn. Als we echter uitgaan van die 46.635 actieven in 2019, dan wil dat zeggen dat er in België meer communicatiemensen actief zijn dan bijvoorbeeld bakkers (15.124), slaggers (18.677), kappers (22.763) en loodgieters (35.892). Hiermee vallen communicatieprofessionals net buiten de top twintig van meest populaire beroepen in België.

It's a female business

Wat opvalt bij communicatiestudenten én bij de actieven op de arbeidsmarkt: er studeren en werken beduidend meer vrouwen dan mannen. Zowel tijdens de bachelor- als tijdens de masteropleidingen is 72 procent van de studenten vrouw. Die verhouding loopt wel een beetje terug als je kijkt naar de actieve beroepsbevolking binnen het communicatiedomein. In 2019 was ongeveer 60 procent van de communicatieprofessionals van het vrouwelijk geslacht.