

ALEX VAN LEEUWEN



**ONLINE
REPUTATIE
MANAGEMENT**

**over webcare, reputatie meten
en het voorkomen van imagoschade**

REDACTIE: JOB FRANKEN

Adfo Books

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

Cees B.M. van Riel

Inleiding – Reputatie is Alles 9

1 WAT IS ONLINE REPUTATIEMANAGEMENT? 11

Alex van Leeuwen

ING – Reputatie is de optelsom van alle percepties 20

Harold Reusken

NS – Reputatie is bijna alles 29

Ruurd Jansen, Gerjan Vasse

2 METEN, MONITOREN & JE INFORMATIEVOORZIENING 37

Alex van Leeuwen, Daniëlle Janssen, Jaap van Zessen

ANP – Social Media & Nieuwsgaring 60

Guido van Nispen, Marcel van Lingen

IKEA – Social Media en Verstoppertje Spelen 65

Mark Ogertschnig

3 WEBCARE 75

Daniëlle Janssen

Hartstichting – De kracht van ervaringsverhalen 89

Annette Roijaards

SNS Bank N.V. – De voordelen van een crisissetting 97

Jascha Hagendoorn

4	CRISISCOMMUNICATIE EN SOCIAL MEDIA	103
	<i>Alex van Leeuwen</i>	
	Nationale Politie – Het CCT maakt tijdens een crisis het verschil	113
	<i>Dick van Gooswilligen</i>	
	Ziggo – DDoS aanval en crisiscommunicatie	121
	<i>Martijn Jonker</i>	
5	SOCIAL MEDIA TOEPASSINGEN VOOR B2B	127
	<i>Jaap van Zessen en Robin Wollenberg</i>	
	Rabobank – #HetNieuweDichtbij	138
	<i>Boy Sleddering</i>	
	Van werknemer naar merkwerker	144
	<i>Roos van Vugt</i>	
6	INFLUENCER MARKETING	149
	<i>Daniëlle Janssen en Melissa Slotemaker</i>	
	Beautygloss.nl	157
	<i>Mascha Feoktistova</i>	
	I love Health	160
	<i>Daisy Oppelaar</i>	
7	DE TOEKOMST VAN MEDIA MONITORING	163
	<i>Jaap van Zessen</i>	
	Iedereen die meewerkte aan dit boek	183

Voorwoord

Reputatiemanagement voor organisaties en merken is niet meer mogelijk zonder op een gedegen manier aandacht te besteden aan de wijze waarop in online (sociale) media wordt gesproken over het merk, personen, prestaties, producten of dienstverlening van een bedrijf of organisatie. Nieuws en meningen verspreiden zich razendsnel via social media en bereiken en beïnvloeden zo een groot aantal mensen. Het 'instant' karakter van deze kanalen zorgt voor een nieuwe dynamiek in alle markten en dwingt organisaties om hier op een professionele manier mee om te gaan, zowel met het monitoren, meten en analyseren als met het acteren en reageren op reputatierisico's.

In de afgelopen jaren is veel gediscussieerd of online reputatiemanagement iets anders is dan 'offline reputatiemanagement'. Voor klanten en stakeholders heeft een organisatie maar één reputatie. Toch vergt met name de dynamiek van social platforms een specifieke aanpak van het meten van de reputatie, maar ook van het beïnvloeden daarvan via diezelfde platforms. Een interessante vraag daarbij is bijvoorbeeld in hoeverre de vele korte en soms ogenschijnlijk heftige social media 'stormen' duurzaam impact hebben op de reputatie van een organisatie. In dit boek gaan verschillende organisaties in op dat aspect. Interessant is ook de verwevenheid van online reputatiemanagement en crisiscommunicatie. Instrumenten die gebruikt worden voor het online meten en analyseren van het sentiment op sociale media blijken een essentiële rol te spelen in het identificeren, volgen en beïnvloeden van het sentiment rondom crisissituaties.

Dit boek is de eerste Nederlandse uitgave die beschrijft hoe bekende merken in ons land omgaan met online reputatiemanagement. Het biedt inzicht in hun ervaringen, hoe omgegaan wordt met de nieuwe kansen – en bedreigingen – die ze tegenkomen. Het geeft een bijzondere inkijk in de dagelijkse praktijk van hun (online) reputatiemanagement. Daarmee is dit boek zeer waardevol voor iedereen die vanuit een professionele basis met (online) reputatiemanagement aan de slag is of moet. Mijn advies aan communicatiemanagers is simpel: snel dit boek gaan lezen.

Cees B.M. van Riel

Rotterdam, januari 2016

Inleiding

Door de vele schandalen (Volkswagen, de financiële sector, de bouw) is het vertrouwen tussen consument en bedrijfsleven op een historisch dieptepunt beland. Tegelijkertijd explodeert het gebruik van social media waardoor informatie per direct toegankelijk en wereldwijd deelbaar is voor grote groepen mensen. Organisaties moeten hun manier van werken hierop aanpassen. Vroeger waren organisaties gewend vooral informatie te zenden, liefst via massamedia. Tegenwoordig moet je niet alleen de ontvangst van informatie (call center, webcare) heel anders en beter organiseren, je moet ook nog eens in staat zijn om per direct en met relevantie, redelijkheid en daadkracht deel te nemen aan dit nieuwe sociale verkeer.

Dit boek is gemaakt voor iedereen die zich beroepsmatig bezighoudt met pr, communicatie, marketing en social media. Of die ambitie heeft. Voor 'marcom'-professionals (marketing-communicatie) die een significant deel van hun werk besteden aan het bewaken en verbeteren van de reputatie van hun organisatie. Deze groep mensen staat in elke organisatie het dichtst bij de buitenwereld en is daardoor – vaak als enige – goed op de hoogte van de percepties in de wereld 'buiten'.

We gaan hier niet in op de basis van online reputatiemanagement. Mocht je geïnteresseerd zijn, google even 'Webcare Do's en Don'ts'. Je vindt talloze lijstjes met tips. Hier geen clichés dus, maar genoeg open deuren. De weg naar een goede online reputatie loopt vooral via het blootleggen en aanpakken van aspecten die door stakeholders als 'overduidelijk' en 'voor de hand liggend' worden gezien, maar waarin jouw organisatie mogelijk grote verbeteringen kan aanbrengen die aantoonbare effecten hebben op de KPI's van je organisatie.

Dit boek bevat bijdragen van woordvoerders, communicatieprofessionals en social media experts van grote organisaties. Je zult lezen hoe IKEA omgaat met duizenden mensen die verstopperij willen spelen in hun winkels, hoe de Nationale Politie zijn communicatie inricht rond nationale crises, en hoe bedrijven als ING, Ziggo, NS, SNS of BAM hun reputaties meten en continu verbeteren via online kanalen. Neem een kijkje in de keuken bij diverse organisaties door concrete cases, leer van hun fouten en zie waarom ze hun organisatie op een bepaalde manier hebben ingericht.

Een boek vol concrete handvatten op het gebied van online reputatiemanagement, het opstellen van een goede (crisis)strategie, de juiste aanpak rond crises, en het inrichten van webcare. Doel van deze exercitie: dat jij concrete en uitvoerbare ideeën opdoet over hoe je het beste kunt rapporteren en hoe je online media kunt inzetten om de reputatie van je bedrijf structureel te verbeteren. Zo bouw je constant aan het verbeteren van het vertrouwen – en daarmee de verbinding – tussen je organisatie en je stakeholders.

HOOFDSTUK 1

Wat is Online Reputatiemanagement?

Vertrouwenscrisis en invloed op reputatiemanagement

Door de opkomst van internet en social media zijn de relaties en de machtsverhoudingen tussen media, organisaties en het publiek blijvend veranderd. De grootste verandering is zonder twijfel de 'empowerment' die deze ontwikkeling biedt aan de massa. Informatie reist met de snelheid van het licht de wereld rond, individuen kunnen zich tijdelijk of blijvend organiseren en daardoor machtsblokken vormen die zelfs in staat zijn regeringen omver te werpen. De tijd van de 'almighty corporates' is voorgoed voorbij. Daarmee is een ontwikkeling in gang gezet die grote impact heeft op het werk van de communicatieprofessional.

Iedereen kent de PowerPoint-presentaties met de visualisaties die illustreren dat communicatie niet langer het eenzijdig zenden van organisaties naar de massa is. In de nieuwe situatie wisselt de massa informatie uit en vuurt vervolgens massaal feedback, meningen en vragen op die organisaties af. Die logge tankers waren al nauwelijks ingericht om überhaupt naar hun klanten te luisteren, nu moeten ze ineens leren omgaan met een stortvloed aan online meningen.

Doordat massaal gedeelde online meningen ineens openbare discussies worden die door traditionele media worden opgepikt, ervaren organisaties direct – en keihard – dat de controle die ze hebben over hun merk (of de conversaties die erover worden gevoerd) sterk is afgenomen. Ze domineren niet langer hun eigen positie in de

mainstream en social media. Journalisten gebruiken social media vaak als bron voor het vinden van nieuws, maar evengoed als aanvulling om inzicht te verkrijgen in wat er leeft onder de massa en om meningen van 'influentials' te verzamelen.

Waar de officiële kanalen van organisaties vroeger de meest prominente stem waren, zijn ze in de huidige situatie verworden tot een van de stemmen. In de huidige situatie wordt de merkreputatie gedomineerd door criticasters, fans, consumenten, klanten, bloggers, influentials en politici.

De aangepaste machtsverhouding is gepaard gegaan met een andere grote verandering: een verlies van het vertrouwen in traditionele instituties als de overheid (politici), de media (journalisten) en grote bedrijven. Het vertrouwen in deze instituties bevindt zich op een dieptepunt, dit is een ontwikkeling die wereldwijd plaatsvindt. Zonder vertrouwen kan er geen verbinding ontstaan en die verbinding is nou net hetgeen waar veel merken op inzetten. Als jouw merk op krachtige wijze verbonden is met je consumenten en stakeholders creëer je een onwankelbare marktpositie.

Belangrijke consequenties van de veranderde machtverhoudingen zijn:

- de boodschap van je organisatie is minder geloofwaardig;
- mainstream media zijn als boodschapper minder geloofwaardig;
- ook andere stakeholders zijn niet langer per definitie geloofwaardig en de kans is groot dat er online nieuwe influentials actief zijn;
- online en offline communicatiekanalen vragen om een andere manier van communiceren, consistentie in de boodschap is daarbij essentieel;
- diversiteit van social media kanalen leidt ertoe dat je boodschap op elk platform een andere verpakking nodig heeft.

Bij het opzetten van een reputatiemanagementstrategie is het zaak om met deze factoren rekening te houden. Alle belanghebbenden moeten op de hoogte zijn van wat je in kaart brengt, hoe snel je reageert, wanneer je (niet) reageert en wat voor type boodschap (tone of voice) ze kunnen verwachten vanuit de organisatie.

Een strategie ontwikkel je om een gedegen, allesomvattende filosofie te kunnen koppelen aan een actieplan, zodat niet op ad-hoc basis projecten worden opgestart waarmee slechts één aspect van je online reputatie wordt aangepakt.

Op het moment dat een crisis zich voordoet en je niet voorbereid bent, is je eerste neiging om het gat in de boot te dichten om de reputatieschade beperkt te houden. Dit is op lange termijn geen duurzame oplossing.

‘Kun je iets aan die negativiteit op het internet doen?’

Die heilige graal voor succesvol online reputatiemanagement bestaat niet. Toch veronderstelt bovengenoemde vraag dat er makkelijke oplossingen zijn om reputatieschade te beperken. Gewoon even wat van die vervelende tweets of forumpostings verwijderen! En liefst een beetje snel want iedereen kan ze lezen... Hoe ga je om met dat soort vragen vanuit de organisatie, of beter: Hoe voorkom je dat ze überhaupt op die manier gesteld worden? En vooral: Hoe maak je intern duidelijk dat volledige controle houden over jouw reputatie tegenwoordig onmogelijk is?

Een slogan als ‘Keep Calm and Carry On’ is wellicht bruikbaar om in te zetten in dit soort gevallen. Deze bekende slogan stamt uit eind jaren dertig en is bedacht door de Britse regering om de moraal van het volk hoog te houden in oorlogstijd. Hoewel de campagne nooit is ingezet duikt deze slogan bijna tachtig jaar later – in allerlei verbasteringen – steeds vaker op. Ook op het gebied van reputatiemanagement slaat deze oude wijsheid de spijker op zijn kop. Wanneer je online monitoring goed is ingericht, gekoppeld is aan een crisisstrategie en intern bij iedereen bekend, is er geen reden tot paniek. Maar alleen als deze strategie intern breed gedragen wordt, kun je voorkomen dat er beslissingen worden genomen op basis van angst en paniek. Zo voorkom je dus ook de vraag: ‘Kun je iets doen aan die negativiteit?’. Simpelweg omdat de organisatie maximaal is voorbereid en intern breed is geaccepteerd dat volledige controle een illusie is.

Definieer een slogan en gebruik deze als een mantra. ~

Kies een slogan die iedereen in de organisatie begrijpt ~

en onthoudt. En herhaal hem vaak.

Pr-crises in het social media tijdperk: kort en heftig

Keep Calm and Carry On is des te belangrijker omdat pr-crises sinds de opkomst van social media weliswaar heftiger, maar ook korter van duur zijn dan in het verleden. Juist daarom is het zaak om goed voorbereid te zijn. Soms raken bedrijven juist overgevoelig voor crises. Wellicht als gevolg van een heftige pr-crisis of als overdriven tegenreactie op de veranderde situatie. Vaak zie je dan dat het luisterproces wel is opgetuigd (je bent structureel op de hoogte van wat men zegt) maar dat de CEO

bijvoorbeeld iedere tweet die enigszins negatief is deelt met de communicatieafdeling om te checken wat hier aan gedaan is. Hoewel begrijpelijk in organisaties met weinig ervaring is dit een bekend contraproductief mechanisme dat tot gevolg heeft dat je organisatie continu in opperste staat van stress verkeert en op elke tweet – hoe onzinnig ook – direct een oplossing aan wil dragen. En dat alleen maar omdat de CEO zijn omgeving eigenlijk niet goed begrijpt...

Online reputatiemanagement: Peace of mind!

Het nut van online reputatiemanagement zit vooral in het feit dat je op een gestructureerde manier bezig bent om iedereen binnen je organisatie continu op de hoogte te houden over:

- wat er speelt onder stakeholders;
- aan welke verwachtingen wel en niet wordt voldaan;
- in hoeverre dat speelt in social en/of mainstream media.

Interne belanghebbenden kunnen erop vertrouwen dat het webcareteam vragen en klachten oppakt en dat er proactief gemonitord wordt op eventuele crises. Dit leidt simpelweg tot rust in je organisatie. Je reputatiemanagementactiviteiten geven inzicht in de pijnpunten, acties en de effecten ervan. Het resultaat van succesvol reputatiemanagement is dat mensen in de organisatie aan hun werk toekomen. Zij weten immers al wat er aan de dienstverlening verbeterd dient te worden. Omdat veel grote bedrijven online reputatiemanagement steeds serieuzer nemen en de 'learnings' graag delen, wordt het makkelijker voor communicatieprofessionals om aansprekende voorbeelden aan te dragen waarmee je intern je argumentatie opbouwt om je reputatiedoelstellingen onder de aandacht te brengen en te verwezenlijken.

Ook *collectieve geloofwaardigheid* is een belangrijk aspect van een krachtige reputatie. Zolang de prestatie en het gedrag van je organisatie *over langere tijd* overeenkomen met de verwachtingen van stakeholders, wordt je reputatie niet snel aangetast door een enkel incident of een paar criticasters die via social media hun stoom afblazen.

Als het gros wel blij met je is, zie je vaak een zelfcorrigerend mechanisme op social media in werking treden: de massa wijst die ene notoire klager (vaak stevig en weinig genuanceerd) terecht. Voorbeelden hiervan zijn terug te vinden op het forum van Tros Radar, of bekijk eens discussies rond Coolblue en KLM. Dit zijn bij uitstek merken die

door velen als voorbeeld worden gezien van geslaagd online reputatiemanagement. Het lukt het regelmatig om de verwachtingen van klanten te overtreffen.

Steven van Belleghem concludeert in zijn boek *De Conversation Company* dat een bedrijfscultuur met sterke waarden van grote invloed is op de mate waarin medewerkers hun bedrijf willen en kunnen vertegenwoordigen. Een duidelijke bedrijfscultuur waarin de waarden vanzelfsprekend zijn en daadwerkelijk leven onder de medewerkers schept een helder kader waarin medewerkers kunnen opereren. Ze weten wat er van hen verwacht wordt en wat er gedaan moet worden. Deze bewustwording van interne verwachtingen en waarden van de organisatie is zeer nauw verbonden met het proces van reputatiemanagement. Alle signalen die je organisatie afgeeft moeten doordrenkt zijn van die waarden. Bijkomend voordeel van zo'n sterke cultuur is dat er een intern correctiemechanisme ontstaat waardoor er minder snel ongepaste content of meningen naar buiten komen.

Mildred Hofkes van Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM) vertelt over strategisch reputatiemanagement

De afgelopen jaren zijn veel reputaties gesneuveld. De ene na de andere organisatie loopt reputatieschade op. Reputatieschade kost geld, heel veel geld. Bovenal kost reputatieschade vertrouwen, dat gewoonlijk te voet arriveert maar te paard weer vertrekt. De *reputatie* van een organisatie is – in ons tijdperk van bijna onbeperkte transparantie – het belangrijkste onderdeel van ieder business model geworden. Zonder een betrouwbare naam en een geloofwaardige boodschap ontbreekt bijna je bestaansrecht.

Het Nieuwe Besturen

Ook in 2016 zal het belang van het borgen van strategisch reputatiemanagement binnen organisaties drastisch toenemen. In de jaren erna zet die stijging onverminderd door. Dat resulteert in een explosief stijgende vraag naar integere bestuurders. Bestuurders die echt een andere taal spreken en het vermogen hebben dat over te dragen op de organisatie. Hun taal staat open voor signalen van buitenaf, weet verbinding te maken en toont zelfreflectie. Pas als je op deze manier optreedt werkt bestuur intrinsiek aan reputatie

verbetering van binnenuit. Dit is de essentie van *Het Nieuwe Besturen*. Het belangrijkste dat een organisatie kan doen bij reputatieschade is zorgen voor een nieuwe toon aan de top.

Toen ik in 2006 met mijn eigen adviesbureau in reputatiemanagement startte, reageerde een aantal mensen met: ‘Reputatie is wel belangrijk, maar de financiële kant van een organisatie blijft altijd belangrijker.’ Dat zegt nu niemand meer.

Met *Het Nieuwe Besturen* (*New Governance*) ontwikkelen bestuurders een productieve langetermijnstrategie, gericht op groei en continuïteit. *Het Nieuwe Besturen* bepleit een omslag in bestuursstijl van hiërarchie naar verbinding. Hierbij plaatsen bestuurders hun organisatie tussen de stakeholders. Niet langer alleen maar ‘zenden’, maar vooral luisteren en de dialoog aangaan is de essentie van *Het Nieuwe Besturen*. Vertrouwen wordt opgebouwd door

een structurele dialoog te voeren met stakeholders. Internet en social media hebben bewezen krachtige, verbindende communicatiekanalen te zijn. Het zijn onmisbare instrumenten die keer op keer bewijzen een grote faciliterende rol te spelen in deze nieuwe tijd van openheid en transparantie. Dit boek is een belangrijke bron van informatie én inspiratie voor alle organisaties die hun reputatie op waarde schatten en erkennen dat social media daarbij onmisbaar zijn.

Geld is goed, reputatie is beter!

Organisaties moeten de juiste balans vinden tussen financiële en *niet*financiële prestaties. Het Nieuwe Bestuursmodel resulteert in een duurzaam verdienmodel, een betere reputatie en continuïteit voor de organisatie en de maatschappij als geheel.

We hebben behoefte aan bestuurders met moed, innovatiekracht en een heldere visie op een duurzame economie. Laten we ruimte maken voor een nieuwe toon én een nieuwe taal aan de top. De tijd is er meer dan rijp voor!

Vier uitgangspunten van Online Reputatiemanagement (ORM) die we in dit boek hanteren

1 Online reputatiemanagement gaat alleen over organisaties

De focus van dit boek ligt op organisaties en merken. Er is vooral vanuit de Verenigde Staten veel literatuur beschikbaar over het beschermen van persoonlijke reputaties (verwijderen van vervelende foto's, online pesten enzovoort).

In dit boek wordt uiteengezet hoe je *als organisatie* je online reputatie kunt meten, beschermen en verbeteren. Het gaat hier om merkreputatie. De reputatie van een CEO of een lid van de Raad van Bestuur wordt hierbij ook als merk beschouwd omdat deze personen de organisatie vertegenwoordigen.

2 Online reputatiemanagement is vooral social media

Een verdere belangrijke afbakening is dat we ons bij online reputatiemanagement voornamelijk focussen op social media. De reden voor deze keuze is dat uit onze ervaring en recente interviews blijkt dat de meeste bedrijven organisatorisch ingericht zijn op een scheiding tussen mainstream media (tv, radio, kranten, grote nieuwssites) enerzijds en social media anderzijds.

In dit boek wordt wel ingegaan op de organisatorische implicaties van deze gescheiden werelden bij bedrijven. Goede integratie van de 'offline' met de 'online' wereld is een voorwaarde voor succes bij online reputatiemanagement.

3 Hoezo online reputatie? De buitenwereld ziet maar één reputatie

In dit boek ligt de focus op het bieden van handvatten voor het optimaliseren van je merkreputatie via social media kanalen. Voor de klant heeft een organisatie één reputatie. Omdat we het klantperspectief als uitgangspunt nemen maken we hier zo weinig mogelijk onderscheid tussen de online en de offline reputatie.

We gaan dus wel uitgebreid in op online meten, beïnvloeding en gebruik van social platforms maar het uitgangspunt is dat er voor de klant slechts één reputatie is.

4 Praatjes vullen geen gaatjes

Reputatiemanagement is breder dan communicatie. Als over reputatiemanagement wordt gesproken, gaat het vaak alleen over het communicatieve aspect. We trekken het concept hier breder want een reputatieverbetering kan vaak alleen gerealiseerd worden door het verbeteren van je producten en diensten. Geen woorden maar daden.

Input uit social media kanalen is voor veel bedrijven inmiddels een belangrijke manier geworden om pijnpunten in de producten en dienstverlening onder de aandacht te krijgen en aan te pakken.

Mede op basis van bovenstaande afbakeningen komen we hier tot de volgende definitie van online reputatiemanagement:

Online reputatiemanagement:

Het proces van inventariseren, beïnvloeden en optimaliseren van het publiekelijke vertrouwen in een organisatie via social media

Reputatiemanagement in het onderwijs

Het gebruik van social media stijgt weliswaar en in het bedrijfsleven krijgt reputatiemanagement steeds meer aandacht. Maar speelt het onderwijs ook in op die nieuwe ontwikkelingen? Prof. dr. Peter Kerkhof is hoogleraar Sociale media aan de Vrije Universiteit, hij doceert over en doet onderzoek naar webcare, online marketing en reputatiemanagement. Naar zijn ervaring is er voldoende praktisch lesmateriaal, maar academische literatuur over deze onderwerpen is nog niet breed voorhanden. Een universiteit als de VU heeft daarom moeite om voor haar studenten goede boeken te vinden over dit onderwerp. Bij het vak Marketingcommunicatie gebruikt de VU een boek dat nauwelijks ingaat op online communicatie.

Dat is geen ramp want niet alles is veranderd met de komst van social media. Over crisiscommunicatie is veel literatuur beschikbaar en alhoewel de communicatieplatformen zijn veranderd, blijft de basis gelijk. Via gastdocenten biedt de VU haar studenten praktische kennis aan. Studenten moeten zichzelf informeren over de laatste stand van zaken. Het volgen van sites als Marketingfacts en Frankwatching is daarbij onontbeerlijk. Zelfwerkzaamheid dus.

In de bacheloropleiding Communicatiewetenschap wordt een vak over corporate communicatie & pr aangeboden. Daar wordt webcare niet uitgebreid behandeld, dat komt aan bod bij het vak Marketingcommunicatie 2.0. Dat vak gaat over marketing op het internet en social media is daarin inmiddels een factor van belang geworden.

De VU biedt nu zelfs een cursus aan die puur gaat over social media. Tijdens die cursus volgen studenten een aantal colleges over webcare, maar er is nog nauwelijks wetenschappelijke literatuur te vinden over dit onderwerp, dat begint wel meer te komen.

De VU doet wel (experimenteel) onderzoek naar webcare en social media. Er wordt dan bijvoorbeeld gekeken naar de reacties van bedrijven op social media om vast te stellen welke invloed deze hebben op hun reputatie. In de masteropleiding wordt bij het onderwerp corporate communicatie wel gedoceerd over 'nieuwe media'. Daarin worden zaken als contentmarketing en online crisiscommunicatie behandeld. Crisiscommunicatie vinden studenten heel boeiend. Dat is de grootste afstudeerrichting.

De VU ziet ook graag dat studenten Communicatiewetenschap zich meer gaan bezighouden met Big Data en programmeren. Nieuwe ontwikkelingen die straks niet meer weg te denken zijn uit het professionele leven van een marketingcommunicatie professional. In dat opzicht is de behoefte aan modernisering van lesmateriaal breder dan de toevoeging van reputatiemanagement en social media om een nieuwe generatie voor te bereiden op de dagelijkse praktijk van de arbeidsmarkt.

ING

Reputatie is de optelsom van alle percepties

ING heeft de laatste jaren in Nederland een voorbeeldfunctie als het gaat om de inrichting van social media kanalen en hoe dit op een geïntegreerde manier onderdeel kan zijn van reputatiemanagement. Zo won de bank in 2013 en 2014 de Social Media Monitor, een award die jaarlijks uitgereikt wordt en waarbij gekeken wordt naar de inzet van social media en de mate waarin dit verankerd is in de organisatie. Harold Reusken werkt sinds 2004 bij ING en is Hoofd Woordvoering en Stakeholder Engagement bij ING Nederland. Als geen ander heeft hij inzicht in de factoren die de reputatie van ING beïnvloeden.

Wat is reputatie?

Als iemand een mening over een merk heeft, is dat er één. Die mening wijkt nogal eens af van de feitelijke gebeurtenissen. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom het menselijk brein feitelijke gebeurtenissen vertekent. De werkelijkheid is vaak genuanceerder, zo legt Reusken uit. Een persoon of organisatie vertoont bepaald gedrag. Daar ben je het wel of niet mee eens. Merkperceptie is een gemeenschappelijke deler van alle zienswijzen van heel veel stakeholders bij elkaar. En met stakeholders bedoel ik klanten, consumenten, media, politici, belangenorganisaties, toezichhouders en medewerkers. Reputatie is de som van alle percepties en ervaringen van deze groepen. Het gaat er hierbij niet om of het feitelijk juist is. De reputatie is niet statisch, maar een reeks van momentopnamen. Hoe ervaren stakeholders ons gedrag als er een storing is, wat voelen zij? Dat is op dat moment de reputatie van ING.

Omgaan met stakeholders

Goed omgaan met stakeholders is van groot belang bij reputatiemanagement. Maar wie zijn je stakeholders? Je klanten en je potentiële klanten, politici, belangenorganisaties, media, opinieleiders, toezichhouders en andere influencers. Al deze groepen

zijn ook online actief. Weet wie je stakeholders zijn en weet wie de belangrijkste influencers zijn op verschillende topics. Je moet dus in beeld hebben waar je merk gevoelig voor is. Welke journalist schrijft er over ons, is dat negatief of positief? En: wie kun je inzetten om voor jou te pleiten? Belangrijk daarbij is: wie zijn het? Hoe actief zijn ze? Waar zijn ze actief? Wie zijn hun volgers? Zulke informatie kan je helpen je verschillende stakeholders te clusteren.

Online reputatiemanagement

Om een reputatie succesvol te sturen, is het belangrijk om continu te toetsen in welke mate het gedrag van de organisatie aansluit bij de verwachtingen en beloften. Hoe acteert een organisatie in specifieke situaties zoals storingen, beloningsdiscussies of trage klantenservice? Bedrijven die 'verwacht gedrag' vertonen scoren vaak hoog op de reputatie-as. Wanneer deze organisaties afwijkend gedrag vertonen – bijvoorbeeld rond de privacydiscussie bij Google of de gebogen iPhone 6 van Apple – dan blijken deze merken sterk genoeg om zo'n reputatiedeuk te incasseren. Klanten gaan na zo'n voorval gewoon verder met het gebruiken van de dienst. Kom je als organisatie je afspraken na, wordt je product of dienst op tijd geleverd en klopt alles wat daar verder bij hoort? Als aan die voorwaarden wordt voldaan, dan is een sterke reputatie het logische gevolg.

Die regels gelden ook voor het *online* deel van reputatiemanagement. Vaak wordt er onderscheid gemaakt tussen online reputatiemanagement en reputatiemanagement, voor ons is dat gewoon hetzelfde. Zolang je als organisatie doet wat mensen van je verwachten, is er niets aan de hand. De reputatie wordt beïnvloed door afwijkend gedrag, zowel in positieve als negatieve zin. Als de reputatie onder druk staat betekent dit altijd dat daar iets aan vooraf is gegaan. Er is altijd een trigger waardoor er ineens heel actief wordt getwitterd. Die trigger valt onder afwijkend gedrag.

Als je doet wat er wordt verwacht, is dat vaak geen nieuws. Een journalist schrijft een artikel over afwijkend gedrag. Dat komt in de krant of op het NOS Journaal. En als de NOS iets zegt over ING, dan kan dat direct leiden tot discussies op social media. Maar het kan ook andersom: iets ontstaat op social media kanalen omdat een organisatie gedrag vertoont dat afwijkt. Dat wordt weer opgepakt door reguliere media (radio, televisie, dagbladen, enzovoort).

Mainstream media als vliegwiel

Reguliere media wakkeren vaak online discussies aan. Het lijkt erop dat social media

discussies pas echt hele grote volumes halen op het moment dat opinieleiders van reguliere media of grote instituties er online over berichten. Dit heeft te maken met de impact en betrouwbaarheid van het medium of de afzender. *Du moment* dat er grote partijen, zoals de NOS of RTL, in een nieuwsitem stappen gaat het vliegwiel werken. De perceptie is vaak dat als de NOS er aandacht aan besteedt, er ook daadwerkelijk iets aan de hand is.

Bovendien is niet iedere crisis hetzelfde en vereist iedere crisis zijn eigen aanpak. Een crisisvorm die we vaak zien is de 'slow burner'. Een issue kan lang sluimeren, je kunt inzichtelijk maken dat het speelt, maar de online volumes vallen niet per se op. Op het moment dat media of opinieleiders het issue echter aankarten, kan het zich ontwikkelen tot een crisis. Dus iets sluimert op Twitter, de media gaan zich ermee bemoeien. Medestanders worden (daardoor) gemobiliseerd... daar heb je in potentie een incident te pakken dat kan uitmonden in een reputatiecrisis. Dat is wel een hele logische weg, maar andersom kan het ook. Iets krijgt zo veel aandacht op social media dat reguliere media en opinieleiders er niet aan voorbij kunnen gaan.

Vershil in sentiment

Reusken heeft de ervaring dat sentimenten sterk kunnen verschillen per type medium. Sentiment op social media verschilt vaak van dat in reguliere media. Het online sentiment is vaak kritischer dan in reguliere media. Dat heeft verschillende oorzaken. Bij online berichten en postings ontbreekt vaak hoor en wederhoor. Consumenten, maar ook opinieleiders, uiten immers hun ervaringen en dat hoeven niet per se de feiten te zijn. Ook zien we dat berichten op online nieuwsmedia vaak zo snel mogelijk geplaatst worden en als het niet klopt volgt er een update. *Publish first, correct if necessary*. ING heeft hier onderzoek naar gedaan. Mensen zijn op social media vaak minder geremd. Twitteraccounts zijn daarnaast vaak op persoonlijke titel. Maar iemand die bijvoorbeeld een journalist op Twitter volgt, maakt waarschijnlijk geen onderscheid tussen opmerkingen op persoonlijke titel en het werk van die journalist. Ook de mindere mate van objectiviteit in social media maakt adequaat online reputatiemanagement, bijvoorbeeld in de vorm van webcare, noodzakelijk. Een goede monitoring werkt 24 uur per dag, 7 dagen per week. Social media kanalen zijn '*always open*'.

Vershillende rollen van social media kanalen

Als een organisatie niet het verwachte gedrag vertoont, wordt dat vroeg of laat bekend en ontstaat er een incident dat mogelijk leidt tot een reputatiecrisis. Vanuit re-

putatiemanagementperspectief is het belangrijk om te weten waar de crisis ontstaat. Een van de spelregels van crisiscommunicatie is dat je over de crisis communiceert daar waar die begint. Om echt zicht te krijgen op de reputatie is het noodzakelijk om het hele mediapalet te monitoren, zodat je er zeker van bent dat je niks mist. Dat betekent overigens niet dat je op elk platform even actief moet zijn. Het ligt voor de hand dat grote platformen zoals Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube niet alleen vanuit je crisiscommunicatiegedachte gemonitord worden, maar ook vanuit de dialoog, serviceoogpunt en de activerende kant voor klanten en overige stakeholders. Op minder belangrijke platformen volstaat het om te monitoren. En je moet in staat zijn om overal te kunnen reageren.

Je moet dus goed weten waar je klanten en stakeholders zitten, waarover ze praten, hoe je ze moet bedienen en wat de sentimenten zijn. Instagram wordt pas belangrijk op het moment dat (potentiële) klanten en stakeholders daar zitten. Maar vooral: verwacht men service op dat kanaal?

Bij crises in de infrastructuur

In crisissituaties speelt de *newsroom* van ING een belangrijke rol. Hier vinden media en andere stakeholders persberichten, foto's, video's en andere relevante informatie over ING. En bij crises plaatst ING hier bijvoorbeeld updates van het verloop van de crisis. ING heeft voor noodgevallen bij externe partijen een kopie van de newsroom staan. Zo'n 'dark site' kan live gezet worden als de eigen infrastructuur eruit ligt. Bij grote crises kan ING zo de communicatie gaande houden met één druk op de knop. In de communicatie op bijvoorbeeld Twitter of Facebook kan dan verwezen worden naar die website waar actuele informatie te vinden is.

Rolverdeling binnen het communicatieteam

Bedrijven als ING werken met een Crisis Management Organisatie (CMO). Die beschrijft de rollen en verantwoordelijkheden van verschillende afdelingen en bedrijfsonderdelen tijdens een crisis. Onderdeel van de CMO is ook de crisiscommunicatiestrategie. Deze beschrijft wat, hoe, waar en wanneer je als organisatie communiceert in geval van crisis. Hierbij zijn diverse rollen en expertisegebieden te onderscheiden. Voorbeelden van expertisegebieden die vaak betrokken zijn: woordvoering, webcare, interne communicatie (informereren van medewerkers en kanalen met klantcontact), public affairs en stakeholdermanagement, en het campagne team. Dat laatste is nodig omdat je bij een incidentsituatie misschien lopende campagnes wilt stopzetten. Niets is vervelender dan een reclamecampagne die ongepast is

tijdens een crisis. Dat werkt als olie op het vuur. Tegelijkertijd kan het campagneteam Adwords-campagnes inkopen die leiden naar de eigen newsroom.

Social Media Hub

Organisaties van nu moeten zich echt richten op de buitenwereld. Daarom zijn we een aantal jaren geleden met webcare gestart: hoor en wederhoor ontbrak, klanten en stakeholders praten tegen je op social media. Daar moet je antwoord op geven, want als klanten je bellen neemt de telefonische klantenservice ook de telefoon op.

Doordat de impact van social media toeneemt, wordt reputatiemanagement en daarmee de rol van een communicatieafdeling en in het bijzonder die van woordvoering en webcare belangrijker. Deze afdelingen gaan immers over de reputatie van het bedrijf. Woordvoering en webcare worden dicht bij elkaar geplaatst. Als gevolg hiervan ontstaan bij veel bedrijven 'Social Media Hubs'. Deze bestaan vaak uit mensen met diverse expertises en hebben voornamelijk als doel zaken te signaleren, te participeren in online dialoog en het initiatief te nemen om deze op te starten.

Rapporteren over reputatie

De afdeling Interne & Externe Communicatie van ING informeert het senior management van de organisatie wekelijks beknopt over alle reputatieaspecten, en waar nodig dagelijks. Verder worden maandelijks infographics gemaakt. Deze gaan naar alle beleidsbepalers binnen de bank. Uiteindelijk is het zaak om aan bepaalde lagen in het bedrijf inzichtelijk te maken hoe je ervoor staat. Dat betekent dat naast klantmonitoring media- en stakeholdermonitoring in de brede zin niet meer weg te denken is.

Binnen ING speelt analyse in het kader van reputatiemanagement een belangrijkere rol. Wat gebeurt er? Wat doe ik goed, wat kan beter? Waar kan ik op sturen? Zulke gegevens zijn heel bruikbaar in discussies: moet ik een besluit nu wel nemen of niet? En als ik een besluit neem in het voordeel van onze stakeholders, dan kan je een positieve kant op gaan. Als je een minder positief besluit neemt ten aanzien van stakeholders, dan weet je ook wat daarvan het gevolg zal zijn. Die bijkomende schade moet je accepteren. En niet alleen in dergelijke discussies is het bruikbaar, de spiegel die je voorgehouden krijgt maakt het mogelijk om producten en diensten nog beter te maken en af te stemmen op de behoeftes en wensen van klanten.

Reputatiedashboard

Organisaties met een goede reputatie krijgen doorgaans veel meer ondersteuning van interne en externe stakeholders. Zij genieten het vertrouwen van klanten die de producten en diensten vanzelfsprekend en met een goed gevoel kopen, kunnen rekenen op een faire behandeling in de media, krijgen steun van stakeholders en toezichthouders en hebben toegewijde medewerkers die op een efficiënte en winstgevende manier uitvoering geven aan de strategie van de organisatie. Het is daarom van essentieel belang dat je als organisatie inzicht hebt in hoe je reputatie er voor staat, zowel offline als online!

Daarom heeft ING onder andere in samenwerking met het Reputation Institute een reputatiedashboard ontwikkeld. Dit dashboard laat zien hoe het met de reputatie van ING gesteld is, welke zaken de reputatie beïnvloeden en op welke ‘reputatiedrivers’ actie ondernomen moet worden om de reputatie duurzaam te beschermen en te verbeteren. Het dashboard maakt tevens de causaliteit inzichtelijk tussen intern en extern en tussen houding en gedrag, vier elementen die bepalend zijn voor de reputatie van organisaties. Het uitgangspunt voor het dashboard vormt het onderstaande model.

Component I: Koopintentie

In deze eerste component wordt gekeken hoe klanten aankijken tegen ING. Zijn klanten tevreden over de producten en diensten van ING? Zijn klanten ook ambassadeurs en zijn zij bereid om ING aan te bevelen bij anderen? En wat vinden ze van het merk ING?

Component II: Externe alignment

In de tweede component van het reputatiedashboard kijkt men naar het externe *alignment*. Hoe kijken consumenten (inclusief klanten), externe stakeholders en de media naar ING in Nederland? Begrijpen en waarderen zij de strategie en het handelen van ING? Dit externe alignment bepaalt in feite de ‘*license to operate*’ van ING op de Nederlandse markt. Met steun van consumenten (inclusief klanten), stakeholders, toezichthouders en de media is het voor ING mogelijk om uitvoering te geven aan de bedrijfsdoelstellingen, zonder veel weerstand en tegenwerking.

Component III: Medewerkerstevredenheid

De houding van medewerkers ten opzichte van de onderneming en hun werk speelt een belangrijke rol in de reputatie. Om vast te stellen of ING succesvol is in het

binden van medewerkers zijn de resultaten van medewerkerstevredenheidonderzoeken een goede graadmeter. Hiermee wordt bepaald of medewerkers het naar hun zin hebben in hun baan en bij ING.

Component IV: Medewerkers (interne) alignment

Om vast te stellen of ING intern een goede reputatie heeft is het niet voldoende om te meten of medewerkers tevreden zijn in hun baan en bij ING. Het is ook van belang om vast te stellen of er sprake is van alignment onder medewerkers: begrijpen medewerkers de strategie en handelen zij daar ook naar? Dat geeft een indicatie voor het draagvlak voor wat ING wil bereiken onder de medewerkers.

Samenhang en bepalende factoren

De samenhang tussen de vier componenten is groot. Als er sprake is van interne alignment en medewerkers handelen in lijn met de strategie, zullen klanten en stakeholders dit ook ervaren en dat zal leiden tot meer externe alignment en grotere klanttevredenheid. Het laat tevens zien dat het daadwerkelijke gedrag van directie, management en medewerkers zowel intern als extern uiteindelijk de grootste invloed heeft op de reputatie.

Het dashboard wordt gevoed met interne en externe data, waaronder social media analyses. Bedrijven met een goede reputatie scoren goed op de vier kwadranten.

Interne informatievoorziening en verantwoordelijkheid van medewerkers

Een goede informatiestroom naar alle medewerkers is net zo belangrijk als het verzamelen van de data zelf. Alle medewerkers moeten zich namelijk zeer bewust zijn van het feit dat reputatie gekoppeld is aan (hun) gedrag. De medewerkers zelf zijn de oren en ogen van, en dienen als uithangbord voor, de organisatie. Het gedrag op kantoor, het gedrag bij een callcenter, het gedrag bij webcare, ja zelfs het gedrag op de weg als je in een (herkenbare) auto rijdt, heeft invloed op je reputatie. Mensen moeten zich dat realiseren. Zodra je afwijkend gedrag signaleert, moet je dat terugkoppelen. Lopen bij een callcenter bijvoorbeeld de call-tijden ineens op omdat ze langer doen over het beantwoorden van vragen, dan is dat afwijkend gedrag. De terugkoppeling moet duidelijk maken of dit komt doordat ze de juiste informatie niet hebben of dat er een andere oorzaak is. Zo werkt het bij webcare ook: als daar iets misgaat, gaat het mis in de beantwoording. Vaak is dat terug te voeren op het ontbreken van de benodigde informatie. We doen heel gewichtig omdat webcare nieuw is, maar het doorloopt

dezelfde patronen als bij het callcenter. Gaat iets verkeerd dan moet je dat uitleggen: dit is hoe je acteert op social media of in een kantoor.

Onze maandelijkse rapportages met betrekking tot de reputatie zijn niet voor iedereen in de organisatie interessant. Maar wel voor de beleidsmakers binnen de bank. Zij kunnen aan onze rapportages zien wat het sentiment rondom ING is en wat het effect is van het gedrag van onze organisatie en de besluiten die we hebben genomen, die impact hebben op bijvoorbeeld klanten.

Blindspots identificeren

Een stap die veel organisaties nog niet hebben gezet, is het meten van de Net Promoter Score* (NPS) voor de webcare activiteiten. Voor ING is deze heel succesvol. De NPS voor de ING webcare activiteiten ligt rond +38. Met de vroegere centrale klachtenafhandeling scoorden we -8 NPS. Een fors verschil! Banken hebben per definitie een negatieve NPS-score, dus dat webcare zinvol is behoeft met dergelijke scores geen verdere discussie.

**Als je een NPS van +38 kunt rapporteren,
dan heeft dat intern veel overtuigingskracht.
Daarnaast is het verstandig om senior management
in je onderneming concreet mee te nemen.**

Inzicht verkrijgen begint met monitoring. Dit gaat om basismarketingvraagstukken: je concludeert dat je geen goed inzicht hebt in social media gedrag rondom jouw merk. Dat ga je monitoren. Stel dat je op basis van monitoring concludeert dat je actiever moet worden op social media. Op deze wijze kun je de directie duidelijk maken wat de impact daarvan is. Zo kun je bijvoorbeeld bedrijfseconomisch inzichtelijk maken dat je capaciteit kunt verschuiven van je callcenter naar webcare omdat de NPS-score van online zo hoog is. Tegelijkertijd kun je de wachttijden bij je callcenters verlagen doordat zij minder verkeer hoeven af te handelen.

Uit onderzoek van NS blijkt dat 73% van de mensen die op het online forum van NS hun vraag beantwoord krijgen, normaal gesproken gebeld zou hebben. Het NS-fo-

* Zie pagina 42 voor meer informatie over NPS

rum had 60.000 topics in een jaar. 73% daarvan staat voor 43.800 niet gepleegde telefoontjes naar het callcenter. Iedereen weet wat een call ongeveer kost, dus dan is je case snel gemaakt. Zeker als je dit kan combineren met NPS-cijfers en kunt aantonen dat je het sentiment daarmee kan beïnvloeden. Wij hebben dat dus inzichtelijk gemaakt met de NPS. Als je een NPS van +38 kunt rapporteren, dan heeft dat intern veel overtuigingskracht. Daarnaast is het verstandig om senior management in je onderneming concreet mee te nemen. Niet alleen te zeggen 'we gaan webcare doen'. Senior management van ING heeft stage gelopen bij webcare. Ralph Hamers (CEO ING Groep) en Nick Jue (CEO ING Nederland) hebben hier tweets beantwoord. Zo ervaren zij echt het effect van webcare. De hedendaagse CEO weet wat er speelt binnen zijn bedrijf en wat de externe impactfactoren zijn.

Wordt social media in alle lagen van de organisatie serieus genomen?

Als je ziet welke beweging we afgelopen jaar hebben gemaakt en de snelheid waarmee dat gebeurd is, dan is het antwoord: Ja! We hebben de gezamenlijke social media hub, maar webcare is zo volwassen geworden. De volgende stap is het live zetten van een online community voor klanten en door klanten. We zijn erg benieuwd wat dat gaat opleveren. De feedback *loop* is erg belangrijk. Wat komt er uit social media en hoe komt dit terecht binnen het bedrijf? Daar blijven we in investeren, omdat het altijd beter kan. Daarbij helpt het natuurlijk dat je businesscase rondom webcare goed is en dat je hoge NPS-scores realiseert. Onze businessstrategie is gericht op innovatie en het 'empoweren' van klanten. Daar heb je data voor nodig en die vind je op social media.