

*Marc van der Lee over reputatiemanagement van foodbedrijven*

# 'Passief gedrag bij issues ondermijnt licence to produce'

„Als ergens een discussie de kop op steekt, worden food, foodproductie of producenten er al snel bij gehaald als boosdoener of veroorzaker. Of de discussie nou gaat om duurzaamheid, milieu, klimaat, dierenwelzijn, antibiotica, gewasbeschermingsmiddelen, specifieke (dier)ziektes of gezondheid. Bij boeren, tuinders, verwerkers en producenten ervaar ik passief gedrag en gelatenheid rond issues die hun 'license to produce' en 'licence to exist' ondermijnen. Die geven zij zo uit handen aan kritische ngo's. In mijn optiek het slechtste wat zij kunnen doen.”

Dit zegt Marc van der Lee van Ruemour, die kan bogen op jarenlange ervaring in reputatie- en crisismanagement. Meat&Co. voelde hem aan de tand over (het gebrek aan) reputatiemanagement binnen de food- en agrisectoren.

T BART MANDERS | F MEAT&CO. + ADOBE STOCK



**JIJ WAS COMMUNICATIEDIRECTEUR BIJ VION, TOEN VOORAL DIT BEDRIJF IN 2004 DE STEKKER UIT HET VOORLICHTINGSBUREAU VLEES TROK. BOVENDIEN BEN JIJ JOUW VLEESLOOPBAAN BIJ HET VOORLICHTINGSBUREAU VLEES GESTART. IS TOEN, OOK NAAR JOUW MENING ACHTERAF, HET KIND NIET MET HET BADWATER WEGGEGOOD?**

„Het is niet waar dat vooral VION de stekker uit het Voorlichtingsbureau Vlees heeft getrokken. Het bureau is opgeheven door verschillen van inzicht tussen diverse schakels in de keten over de financiën en over het te voeren beleid door het bureau. Na 44 jaar is er bovendien steeds meer behoefte ontstaan aan communicatie vanuit de individuele bedrijven. Veel grotere ondernemingen met een sterke exportpositie hebben eigen marketing- en communicatiestrategieën ontwikkeld. Ook zijn er veel bedrijven die zich vooral willen positioneren vanuit hun eigen business en met hun eigen naam. Door het stoppen van het Productschap Vee en Vlees is tenslotte ook de financiële grondslag verdwenen.”

**LEVERT VLEES.NL VAN STICHTING VLEES.NL IN ZIJN HUIDIGE VORM EEN WEZENLIJKE BIJDRAGE AAN DE ALGEMENE VLEES-COMMUNICATIE OF IS HET WEGGEGOOD GELD?**

„Het communicatieplatform van en over de vleessector biedt naar mijn mening veel meer actieve mogelijkheden, die nu onvoldoende worden benut. De huidige site bevat naast nieuwsberichten en recepten ook dossiers over vleesgerelateerde onderwerpen, maar er is méér nodig voor een goede generieke vleescommunicatie. Ik geloof hierbij heilig in het benutten van de mogelijkheden van online communicatie en nieuwe media.”

**BIJ WILLEKEURIGE DISCUSSIES, INCIDENTEN OF SCHANDALEN ROND UITEENLOPENDE THEMA'S KRIJGEN DE FOODSECTOREN, EN DAN MET NAME DE VLEESSECTOR, VAAK ONTERECHT DE ZWARTE PIET TOEGESPEELD. HOE VIND JE DAT DE SECTOREN OMSPRINGEN MET HUN EIGEN CRISISMANAGEMENT?**

„Bij boeren, tuinders, verwerkers en producenten ervaar ik een passiviteit en gelatenheid rond diverse issues die hun 'license to produce' en 'licence to exist' ondermijnen. Die geven zij zo uit handen aan de kritische ngo's. In mijn optiek het slechtste wat zij kunnen doen.”

**HOE VERKLAAR JE DEZE PASSIVITEIT?**

„Bij bedrijven binnen de foodsectoren is er vaak te weinig tijd en ontbreekt communicatie-expertise voor al het goeds en moois dat er op foodgebied gebeurt. Het nut van communicatie wordt onvoldoende gezien. Hierdoor maken zij geen serieus werk van hun reputatie. Zij geven deze uit handen aan anderen, onder wie ngo's, die ermee kunnen doen en laten wat zij willen. Veel bedrijven houden zich pas bezig met hun reputatie als zich incidenten of problemen voordoen. In mijn visie is dit geen goede manier om met je imago om te gaan. Een belangrijk uitgangspunt bij reputatiemanagement is de gegeven interne trots van bedrijven over wat zij produceren en goed doen. Natuurlijk is er geen sector of bedrijf, waarin er nooit iets verkeerd gaat. Daarom is het als bedrijf ook belangrijk om open en eerlijk naar de markt te communiceren over zaken die niet goed gaan. Een goede bedrijfsreputatie kun je het beste creëren met het uitgangspunt 'Binnen beginnen, is buiten winnen'.” ▶

## HOE KAN EEN BEDRIJF ZIJN REPUTATIEMANAGEMENT VORMGEVEN OP BASIS VAN DIT UITGANGSPUNT?

„Reputatiemanagement is geen rocket science en vereist geen ingewikkelde procedures. Je kunt er als bedrijf simpelweg intern mee beginnen. Er zijn enkele vaste criteria op basis waarvan een bedrijf hieraan kan werken: visie, leiderschap, innovatie, HR & werkgeverschap, financiële resultaten, productie & MVO en governance. Met deze punten kun je als bedrijf je reputatie maken óf breken. In basis start je met het beantwoorden van de vraag waarvoor je als bedrijf wilt staan. Wat willen we als organisatie? Welke dingen doen we goed en wat verdient het nodige huiswerk? Aan welke reputatiepunten gaan we werken? Door de bedrijfsreputatie zo praktisch op te pakken, komt dit begrip tot leven binnen de organisatie, gaat het werken en kan er naar buiten toe over worden gecommuniceerd. Als leider van de band geeft de directeur de maat aan. Uiteindelijk kan een bedrijf zich profileren als een betrouwbare partij. Een partij, waarmee niet alleen de eigen medewerkers maar ook klanten zich willen verbinden. Bedrijven die oog hebben voor hun eigen reputatie zijn ook alerter op het imago van de sector waarin zij actief zijn. Zij pikken marktsignalen sneller op.”

## HOE DEFINIEER JIJ HET BEGRIJF ‘REPUTATIE’?

„Simpel gezegd is reputatie een goede naam. Die vestigt zich in de praktijk door voorbeeldgedrag en voorbeeldig gedrag. Daarom moet reputatiemanagement starten op het allerhoogste niveau, bij de directie of het bestuur. Als medewerkers zien dat een bestuurder of directeur zich eerlijk en professioneel opstelt, dan gaan zij zich hier ook naar gedragen. Betrokken en goed geïnformeerde medewerkers zijn ook goede ambassadeurs van hun bedrijf in hun eigen omgeving. Als zij over de juiste informatie beschikken, kunnen zij ongebruante beweringen over producten, de productie en het bedrijf weerleggen en een dialoog aangaan.”

## ALS ZICH BIJ EEN BEDRIJF EEN INCIDENT OF SCHANDAAL VOORDOET, DAN KAN DE ZORGVULDIG OPGEBOUWDE, POSITIEVE BEDRIJFSREPUTATIE ALS SNEEUW VOOR DE ZON VERDWIJNEN.

„Ik ben ervan overtuigd dat bedrijven met een zorgvuldig opgebouwde reputatie een publicitaire tik kunnen verdragen. Mits het bedrijf zelf accepteert dat er fouten zijn gemaakt, hierover open en eerlijk naar de markt toe communiceert, laat zien welke maatregelen worden genomen om het probleem op te lossen en om deze in de toekomst te voorkomen. Een directeur of CEO zou bovendien ook zelf de dialoog aan moeten gaan, naar buiten moeten durven treden over het probleem en de pers hierover te woord moeten staan. Hij moet het repareren van de reputatieschade niet altijd overlaten aan zijn communicatie-afdeling. Het hele bedrijf speelt daarbij een rol. Dit vergroot de geloofwaardigheid van zijn onderneming.

Don't Kill Your Reputation; Organize Your Information



WIGGS



Een goed voorbeeld van een kwaliteitsmerk dat een knauw heeft gekregen, maar naar mijn mening toch nog altijd een betrouwbare reputatie heeft, is Volkswagen. Na het gesjoemel met software om auto's milieuvriendelijker te laten lijken, heeft Volkswagen een lading aan kritiek over zich heen gekregen en is het ook bestuurlijk en financieel afgestraft. Toch staat Volkswagen uiteindelijk nog altijd voor kwaliteit, terwijl de crisiscommunicatie zelf slecht is verlopen. Bij schandalen of incidenten is het als bedrijf heel belangrijk om zelf te laten weten wat er verkeerd is gegaan en wat je doet om het probleem op te lossen en het in de toekomst te voorkomen. Als dat tot dilemma's leidt, is het zaak die zelf te benoemen en te bespreken."

### **JE BENADRUKT HET BELANG VAN REPUTATIEMANAGEMENT BIJ INDIVIDUELE BEDRIJVEN. ZIE JE OOK MEERWAARDE IN GENERIEKE FOODPROMOTIE?**

"Ja, ik geloof absoluut in het managen van de generieke reputatie van de foodsectoren. Collectieve promotie heeft alles te maken met de vraag wat je als schakels binnen een sector met elkaar wilt en vindt. Wat zou er qua communicatie moeten gebeuren en wat juist niet? En hoe zou dat moeten gebeuren? Binnen de diverse foodsectoren, of het nou gaat om vlees of om groenten en fruit, ligt altijd het risico op de loer dat bedrijven hun eigen naam en merk belangrijker vinden dan het generieke verhaal. Dit laatste verhaal is echter wel belangrijk. Een modern zuivelbedrijf kan bijvoorbeeld wel hebben geïnvesteerd in een state-of-the-art kwaliteitssysteem, maar als zich elders in de sector een kwaliteitsprobleem rond melk voordoet, dan ondervindt ook dit bedrijf hiervan reputatieschade. Vaak wordt dan de hele zuivelcategorie ter discussie gesteld."



### **KUN JE VOORBEELDEN NOEMEN VAN SECTOREN OF BEDRIJVEN, DIE HUN COMMUNICATIE VOLGENS JOU GOED HEBBEN OPGEPAKT?**

"Ik zie verschillende goede voorbeelden. Zo heeft topman Paul Polman van Unilever op een duidelijke manier een stevige doelstelling voor zijn onderneming neergelegd: een verdubbeling van de omzet en een halvering van de footprint. Hij committeert zich persoonlijk aan deze doelstelling. Hij heeft richting de rest van het bedrijf uitgesproken dat hij hieraan met elkaar wil werken. Dit onderstreept dat het belangrijk is om vanuit de bedrijfstop te werken aan je reputatie. Ook heeft Polman een salarisverhoging geweigerd, wat zijn interne geloofwaardigheid vergroot. Polman streeft naar een strategische samenwerking met diverse schakels in de productiekolom. Om hun betrokkenheid te vergroten, heeft Unilever bijvoorbeeld varkenshouders uitgenodigd om met eigen ogen Unilevers' rookworstproductie te aanschouwen. Dit appelleert aan hun vaktrots. Of je nou een varkenshouder bent of een producent van vlees of groenten en fruit; in een sector zonder strategische samenwerking ligt het ontkoppelpunt van een product bij jezelf. Op het moment dat het product eenmaal bij je weg is, heb je hierop geen zicht meer. Als je in een transparante keten kunt zien wat er met je product gebeurt en waar het verder in de markt terechtkomt, ontstaat een gevoel van persoonlijk commitment en trots."

### **HET SUCCESVOLLE VOORBEELD DAT JE NOEMT TEN SPIJT: VOLGENS RECENT ONDERZOEK VAN DE FEDERATIE NEDERLANDSE LEVENSMIDDELENINDUSTRIE IS HET VERTROUWEN VAN DE CONSUMENT IN DE FOODSECTOREN NIET BIJSTER GROOT. HOE VERKLAAR JE DIT WANTROUWEN?**

"Wellicht heeft dit wantrouwen te maken met de huidige schaalgrootte van veel levensmiddelenbedrijven. De consument heeft geen gevoel en beleving bij grotere ondernemingen en dit kan leiden tot wantrouwen. Bovendien is de externe communicatie van grotere ondernemingen vaak marketinggedreven en lijken reputatiegerelateerde zaken minder relevant. Zij vestigen hun reputatie in feite alleen met de boodschap dat ze goede en lekkere producten maken. Bedrijven in food en agri zouden hun externe communicatie in de volle breedte moeten aanvliegen vanuit de aspecten die consumenten relevant vinden. Aspecten die niets te maken hebben met de intrinsieke productkwaliteit, maar van invloed zijn op hun productbeleving. Iedereen vindt Apple bijvoorbeeld een innovatief kwaliteitsmerk. Stel dat Apple-apparatuur onder slechte arbeidsomstandigheden in China zou worden geproduceerd en consumenten zouden dat ontdekken, dan heeft dit een negatieve invloed op de merkbeleving." 