



De winnaars van de 7e Building Business Reputatie Monitor 2010 ontvingen een Award tijdens een diner op 16 november. Van links naar rechts: Bert Keijts (Portaal), Nicolle Terlouw (Volker Wessels Vastgoed), Marc Lamers (Arcadis) en Joost van Kimmenaede (Van Wijnen). Marc Lamers ontving nog een tweede Award: hij werd door de in grote getale aanwezige vakgenoten tot de Building Business Reputatiemanager van het Jaar 2010 gekozen.

# Manage je reputatie niet, bouw hem!

Wat kan onze business leren van andere branches? Tijdens de uitreiking van de jaarlijkse Building Business Reputatie Monitor hield Maria Bobenrieth, voormalig Global Director of Community Investments bij Nike, een inspirerend betoog over de *lessons learned* na de immense reputatieschade die het miljardenbedrijf in de jaren negentig opliep.

door **Violet Laverman**



Begin jaren negentig begonnen geruchten de ronde te doen over de Aziatische fabrieken waar Nike zijn producten produceerde. Daar zou arbeid door kinderen worden uitgevoerd, te lage lonen worden uitbetaald, en gedwongen overwerk plaatsvinden. De berichten kwamen het bedrijf op enorme kritiek van mensenrechtengroeperingen te staan, en leverden een enorme schade op aan de, tot dan toe uitmuntende, reputatie van Nike.

Building Business sprak met Maria Bobenrieth, tegenwoordig van Between-us, adviesbureau voor 'effectief maatschappelijk verantwoord ondernemen', en haar zakenpartner Jan van der Kaaij, over de *lessons learned* van Nike. Hoe wist het bedrijf de afbreuk van het imago zo wonderwel te overleven en de positie van absolute marktleider vast te houden? De multinational was in 1990

in de publieke opinie nog een grote schurk, nu, twintig jaar later, staat Nike bekend als sociaal bewogen en betrokken bij maatschappelijke minderheden. Hoe, is de grote vraag, heeft het bedrijf dit bereikt?

#### Internet

Bobenrieth: "De reputatieschade van Nike was ongekend. Dat had veel te maken met de opkomst van internet en *social media*. Waar voorheen berichten in de krant stonden en de dag erna al op de stapel oud papier waren beland, bleven de verhalen nu online circuleren. Hierdoor werd een veel grotere massa bereikt. Een massa die bovendien kon reageren op de berichten, en dat in groten getale en op negatieve wijze deed. Westerse werknemers schaamden zich plotseling om op feestjes te vertellen waar ze werkten. Hoewel Nike's omzet nooit geleden heeft onder de reputatiedaling – tieners geven immers meer om coole schoenen dan om de arbeidsomstandigheden in een heel ver land, – werd het een groot probleem nieuwe talentvolle werknemers aan te trekken. Dat is heel vervelend voor een bedrijf want werknemers die trots op hun werk zijn, en daar een diepe betrokkenheid bij voelen, zorgen dat een bedrijf vooruitgaat."

De geleden schade gold overigens niet alleen Nike, aldus Van der Kaaij. "Wanneer een speler binnen een markt de mist in gaat, heeft dat gevolgen voor de reputatie van de gehele branche. Het falen wordt door het publiek de hele sector aangerekend, of maakt die sector op zijn minst verdacht." Dat dit zo is, zullen veel bedrijven binnen de bouw- en vastgoedwereld kunnen bevestigen. Verschillende fraudezaken bij onder andere vastgoedbedrijven en corporaties hebben de publieke en politieke opinie ten aanzien van de gehele branche immers behoorlijk op scherp gezet.

#### Vijf lessen

Nike kwam de klap te boven door vijf grote lessen te leren. De eerste, zegt Bobenrieth, is: inspireer. Als bedrijf moet je verder zien te komen dan '*compliance*' wat zich laat vertalen als 'dienstbaarheid' of 'meegaandheid'. "Het is van groot belang volledige medewerking te verlenen aan lokale wetten en geen overlast of onrust te veroorzaken. Door de eerder genoemde, enorme rol van internet is het sociale contract tussen bedrijven en de samenleving veranderd. De lokale gemeenschap heeft door online consumenten-tribunalen veel meer zeggenschap, en dus meer macht, gekregen. Daarom moet je als bedrijf de gemeenschap betrekken bij je plannen, en de uitvoering daarvan. Maar alleen zorgen dat er geen slechte dingen gebeuren, is nog niet hetzelfde als zorgen voor goede input. Nike wist uit te stijgen boven defensief risico- en reputatiemanagement door op een positieve manier bij te dragen aan de samenleving.

Hierdoor werd tegelijk de perceptie van het merk en het bedrijf verbeterd. Het is van belang niet te blijven hangen in de *license to operate*, maar actief stappen te nemen richting efficiëntie, innovatie en ten slotte het aanboren van nieuwe markten."

Een tweede les die Nike leerde: engageer. "Een filantropische instelling is mooi, maar zomaar geld overmaken naar een goed doel is wel erg gemakkelijk." Nike begon de doelgroep serieus te nemen, door met jongeren te praten en werkelijk naar ze te luisteren. Uit deze gesprekken kwamen problemen en wensen naar voren, waar het bedrijf mee aan de slag ging. Zo hield het bedrijf feeling met de beoogde klanten, en kon het reële positieve verandering in gemeenschappen bewerkstelligen. "Als een strategie is uitgestippeld, moet die geïntegreerd worden in de *core business* van je bedrijf. Dit kan alleen als de gekozen strategie echt past bij het bedrijf, het moet overeenkomen met de eigen manier van ondernemen."

Les drie is 'uitbalanceren'. Bobenrieth: "De business van business is business. Kortom, natuurlijk moet er ook geld verdiend worden. Dat is waar zakendoen om draait. Maar dit neemt niet weg dat je als bedrijf niet moet proberen standaarden te zetten op ethisch niveau. Wanneer een bedrijf het voortouw neemt, zullen er meer volgen."

#### Strategisch samenwerken

Vervolgens is het, les nummer vier, van belang om strategische samenwerkingsverbanden op te richten binnen de branche. Door coalities aan te gaan, kan het gezicht van de gehele sector worden veranderd. Samen kun je moreel leiderschap op je nemen. Wees niet bang om met concurrenten rond de tafel te gaan zitten, een betere reputatie komt de business van iedereen in de sector ten goede.

Als laatste, zegt Bobenrieth: "Leer." Ook hiermee doelt zij op de macht van het internet. "Er zijn geen geheimen meer, alles komt een keer uit. Daarom kun je als bedrijf maar beter zorgen dat je zelf transparant en open bent, dan heb je immers nog controle. Nike besloot op een gegeven moment alle fabrieken en locaties ervan bekend te maken. Dat was een moeilijke beslissing, maar dit heeft uiteindelijk heel goed uitgepakt, CNN besteedde er positieve aandacht aan. Het bood onze branche ook een kans, transparantie van de een dwingt anderen ook tot grotere openheid."

Gemene deler van Nike's lessen is dat niemand er baat bij heeft als een bedrijf lijdzaam geleden reputatieschade over zich heen laat komen. Wees proactief, zeggen Van der Kaaij en Bobenrieth. "Denk na over je doelen, waar je volgend jaar en over vijf of zelfs tien jaar wilt staan met je bedrijf. En werk daar krachtig naar toe. Het managen van de bedrijfsreputatie is niet genoeg, die reputatie moet je zelf bouwen." ◀◀