

#	Stakeholder	Belang voor de organisatie o.a.
13	Concurrentie	Uitdaging
14	Pers	Positieve aandacht, gebaseerd op feiten
15	Nieuw talent	Toekomst
16	Leveranciers	Grondstoffen, producten
17	Belangenorganisaties	Invloed
18	Maatschappelijke organisaties	Waardering, draagvlak
19	Wetenschappers	Bevestiging, inzicht
20	Creatieve geesten	Innovatie
21	Omwonenden	Leefbaarheid, acceptatie
22	Toezichthouders	Legitimatie
23	Vakbonden	Vertegenwoordiging
24	Ngo's	Maatschappelijk draagvlak
25	Socialmediagebruikers (o.a. bloggers)	Voeling met de tijdgeest; positieve aandacht
26	Universiteiten	Onderzoek, aanvoer nieuw talent
27	Analisten	Financiële waardering
28	Accountant	Goedkeuring cijfers, transparantie
29	Distributiepartners	Bereik
30	Wetenschappelijke vereniging	Wetenschappelijke legitimatie
31	Ontwerpers	Visuele identiteit, passend design
32	Adviseurs	Specialistische kennis, benchmarks
33	Kinderen	Toekomstbestendigheid

Vaak staan stakeholders voor meerdere belangen tegelijk. Voor alle stakeholders gaat de moraal een steeds grotere rol spelen. De ethische consument komt op. Het is de koper die aan de ene kant consumeert ('Ik wil een goed product voor een lage prijs') maar tegelijkertijd burger is ('Ik sta voor duurzaamheid'). De les is: stakeholders rekenen twee keer af. Direct vanuit zakelijk perspectief, indirect vanuit moreel oogpunt.

Het voorbeeld van FrieslandCampina en foodblogger Liesbeth Oerlemans (zie kader hierna) toont hoe een individu via sociale media onverwacht grote invloed kan aanwenden. Als een organisatie niet uit zichzelf open is, dan zullen de gebreken vroeg of laat door stakeholders boven water worden gebracht. Per saldo komt de *licence to operate* dan in de gevarenzone. In de netwerksamenleving is er geen andere optie dan te voldoen aan de wens om transparant te zijn, anders zorgen kritische stakeholders wel voor transparantie.

Campagne Appelsientje stopt na kritiek van foodblogger

Organisaties, overheden en merken zijn meer dan ooit afhankelijk van de mening van het publiek. Mensen zijn mondig, ze kennen de kanalen waar ze hun ongenoegen kunnen spuien en ze doen dat ook steeds massaler. Vroeger moest je connecties bij gevestigde media hebben om redactionele aandacht te krijgen, nu kan iedereen een boodschap online plaatsen die de hele wereld overgaat. Zelfs een individuele consument kan een multinational op de knieën krijgen.

Op 21 maart 2016 maakt FrieslandCampina bekend dat het bedrijf een campagne voor Appelsientje stopzet. De reclametekst luidt: 'Twee stuks fruit: we weten dat het goed voor ons is, toch lukt 't ons niet elke dag. Maar wist je dat een glas Appelsientje Sinaasappel meetelt als je tweede portie fruit?'

Foodblogger Liesbeth Oerlemans stelt

de claim van FrieslandCampina aan de kaak. Een glas van het vruchtensap staat helemaal niet gelijk aan een stuk fruit, is haar kritiek: 'De World Health Organisation adviseert de vrije suikers zoveel mogelijk te beperken. Onder de vrije suikers vallen ook de mono- en disachariden in sap, ook als ze niet zijn toegevoegd (zoals in Appelsientje)'. Oerlemans: 'Ik vond het niet sterk dat het vergeleken werd met fruit. Waarom verzinnen ze dit? Ik wil graag dat consumenten de goede keuze kunnen maken.'

FrieslandCampina stopt de campagne. De reclameposters worden direct uit de abri's gehaald. Een woordvoerder stelt: 'Het is niet de bedoeling dat we mensen op het verkeerde been zetten. We staan op goede voet met bloggers en zijn een toegankelijk bedrijf, dat luistert naar kritiek. Niemand is gediend bij een discussie over de inhoud van ons product.'

Het voorbeeld maakt duidelijk dat het gevaarlijk is om te veel te beloven, zeker in een tijd waarin foodbloggers door velen worden gelezen. Als niet aan de verwachtingen wordt voldaan, ligt reputatieschade op de loer. 'Overpromise, underdeliver' is een direct risico voor de geloofwaardigheid.

'Je bent wie je kent', is het mantra. Wie stakeholders wil prioriteren, zet de medewerkers op de eerste plaats, de klanten op de tweede en de aandeelhouders op de derde. Een sterke reputatie begint immers intern. In *De vent is de tent: reputatiemanagement in de praktijk* (2010) heb ik geschetst dat de betrokkenheid van medewerkers de belangrijkste factor is, waarmee organisaties het verschil maken in de buitenwereld. Mijn advies: kijk dus allereerst naar het management, de lijn en de staf en het uitvoerend personeel, en pas daarna naar de andere stakeholders.

Als de eigen collega's trots zijn op hun werk en zij de belangen van anderen optimaal dienen, creëren zij uiteindelijk de meeste waarde in maatschappelijke en financiële zin. Dan profiteren de aandeelhouders, worden klanten ambassadeurs en blijven medewerkers gemotiveerd en in ontwikkeling. Niet voor niets pleiten Cees van Riel in *De Alignment Factor* (2012) en Bea Aarnoutse in *Alignment 2.0* (2016) voor het investeren in wederzijds lo-