

‘It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently’.

- Warren Buffet

***The reputational journey from financial holding
towards corporate brand***

Recommendations on how the reputation and awareness of the corporate brand can be increased through the use of social media.

Name:

Student number:

Study:

Version:

Date:

Company tutor:

University of Applied Sciences Leiden tutor:

First reader:

Second reader:

Roos Zeegers

s1060331

Communication

University of Applied Sciences Leiden

Final

Leiden, May 26th 2014

Mr Van der Zanden

Mr Coebergh

Mr Schriemer

Ms Van Gaalen

Colophon

Title: The reputation journey from financial holding towards corporate brand
Subtitle: Recommendations on how the reputation and awareness of the corporate brand can be increased through the use of social media
Report: Thesis
Client: International food retailer
Image: Picture on cover is property of the client
Version: Final, 26 may 2014

Leiden, May 2014

Name: Rosemarie Zeegers
Student nr. S1060331
Study: University of Applied Sciences Leiden - Communication
Institute: Management en Bedrijf
Study year: Com4b 2013/2014

Supervisors:

University of Applied Sciences Leiden: Mr. Coebergh
Client: Mr. Van der Zanden

Preface

My dad always told me: 'failure is not an option'. I did not know that this mantra would keep me motivated especially throughout my study with every deadline and exam. Looking back on these last four years it brought me two important things. I went to Australia and second my final stop is here, at the international food retailer company.

First I want to thank Tim van der Zanden, my supervisor at the company, for helping me understand the company. He helped me with my thesis and kept telling me that I needed to challenge myself during our weekly thesis sessions.

Secondly this thesis was not of this quality without the help of Piet Hein Coebergh, my supervisor from school, for his helpful feedback and critical view.

Next I want to thank everyone from the group communications department for making me feel welcome from the first day I walked in. I need to acknowledge that this thesis was not of this quality without a little (and sometimes a lot) help from others. Finally I wish to thank my parents and friends for their patience and interest in my stories in these last five months. For the fact that I could only talk about the company, social media and my thesis.

Roos Zeegers

May 26, 2014

Management summary

Background

The subject of this thesis deals with how the reputation of a corporate brand can be increased through social media. The holding has learned from the accounting scandal in 2003. The scandal put the company in debt and resulted in a financial crisis in which the company lost 1 billion US dollars. At the moment of the scandal the company functioned as an operational management and was focused on growth and expanding.

As a result of these unfortunate circumstances, the holding started communicating again as a financial holding, which was the main objective of the establishment in 1973. The word financial holding means that underlying brands of the company have a strong visibility in the media. By managing all brands in close harmony, The international retailer communicates only how the organisation is managed financially. The way of communicating as a financial holding is changing to confirm various stakeholders how strong the added value of the holding is in creating collective success. Various stakeholders do not see the meaning of a holding. To show the stakeholders the value of the company as a corporate brand the holding wants to increase the awareness towards external target groups.

Nowadays, transparency and accountability are important for consumers who demand to know which company is trailing their products and services. Companies realize that using social media as a communication tool is crucial for the reputation of a corporate brand. In particular how social media can increase the awareness of the corporate brand. For every large international company both reputation and social media are relevant topics.

Aim of the study

The starting point for this study is how the external target group experience the current reputation of the holding. The aim of the study is if the reputation can be improved through the use of social media. By creating more awareness and increasing the reputation of the corporate brand.

Method

The method to collect information for this study comes from several inputs. Namely, internal documents, the annual report, consulting reports such as from Interbrand, literature reviews, desk research and a qualitative research. Interbrand is the largest global marketing consulting company in the world. For the literature reviews of articles from books and a digital database, EBSCO-Host, about reputation and social media were consulted.

These articles as well as internal documents are used for the questionnaire with regard to the external target group. All this information has been analyzed and all the collected data has led to the results.

Results

The input from the literature review concluded that reputation is an relevant issue in society and companies are getting more serious about having a good reputation.

However, reputation professor Van Riel from the Erasmus University argued that 'having a good reputation can only be achieved with good communication' (Reputational Institute, 2014). The preliminary research with experts revealed that social media could be used to create content and start a dialogue with the target group. This can contribute to more awareness of the corporate brand.

The input of the target group shows that the respondents do not want the company to start using social media. The external target group consists of NGO's, investors, analysts, consumers, media, government and lobbyists and suppliers. The respondents wish to receive information which is not merely financially related. The use of other communication tools, besides the already existing ones, is not necessary.

Conclusion

Finally, the target group wants to be informed with more than just financially related topics. Subjects, the respondents found relevant were sustainability and transparency.

The recommendation for the company is to create content before using social media and start with a phased approach. Phase one is to let the corporate communication department communicate more about the corporate brand via traditional tools, such as press releases, website and e-mail. Phase two is implementing social media in the company, to form associates to be more 'social media savvy'. Phase three is to implement social media inside the organization as a communication tool. Phase four a so-called corporate story about the company with the authentic, culture and identity as the core message. Phase five is to communicate interactive about innovation, sustainability, etc.

Table of content

Contact details

Preface

Management summary

List of images and tables

Chapter 1 Introduction	p. 9
Chapter 2 Problem statement	p. 10
2.1 Summary	p. 10
2.2 Occasion	p. 10
2.3 Problem statement	p. 10
2.4 Purpose	p. 10
2.5 Research questions	p. 11
2.6 Target group	p. 12
Chapter 3 Theoretical Framework	p. 13
3.1 Summary	p. 13
3.2 Reputation	p. 13
3.3 Literature review	p. 16
3.4 Conceptual model	p. 18
3.4.1 Hypotheses	p. 19
Chapter 4 Methodology	p. 20
4.1 Summary	p. 20
4.2 Choice for research	p. 21
4.1.2 Preliminary qualitative study	p. 21
4.1.3 Qualitative study	p. 22
4.2 Define target group	p. 22
4.3 Collecting data	p. 22
4.4 Operationalization	p. 22
4.4.1. Conditions	p. 24
4.4.2 Delineation	p. 24
Chapter 5 Competitors	p. 26
5.1 Summary	p. 26
5.2 Social media	p. 27
5.2 Competitors on social media	p. 28
5.3 The company on social media	p. 31
5.4 Social media experts	p. 32
Chapter 6 Results	p. 35
6.1 Results by topic	p. 35
6.2 Hypotheses	p. 37

Chapter 7 Conclusion	p. 39
Chapter 8 Recommendations	p. 41
Chapter 9 Implementation	p. 43
Literature	p. 42
Glossary	p. 49
Appendix	
Appendix I	Timeline
Appendix IV	Preliminary questionnaire research
Appendix V	Topic guide
Appendix VI	Questionnaire target group
Appendix VII	Competitors
Appendix VII	Social bakers print screens
Appendix XI	Verbatim media
	Verbatim NGO's
Appendix XII	Analytic scheme
	I General
	II The company
	III Reputation
	IV Social media
	V Remarkable answers

List of images and tables

Images

Chapter 3

Figure 4.1	RepTrak Pulse	p. 18
Figure 4.2	Overall performance in the industry	p. 18
Figure 4.3	Van Riel and Balmer - Identity and Reputation	p. 21

Chapter 4

Figure 5.1	Segmentation of respondents	p. 25
------------	-----------------------------	-------

Chapter 5

Figure 5.1	Walmart	p. 28
Figure 5.2	Tesco PLC	p. 28
Figure 5.3	Sainsbury's	p. 29
Figure 5.4	Target	p. 29
Figure 5.5	Carrefour	p. 29
Figure 5.6	Delhaize	p. 30
Figure 5.7	Kroger	p. 30
Figure 5.8	Jumbosupermarkten	p. 30
Figure 5.9	The company	p. 31

Chapter 7

Figure 7.1	RepTrak Framework	p. 39
------------	-------------------	-------

Chapter 8

Figure 8.1	RepTrak Framework	p. 41
------------	-------------------	-------

Chapter 9

Figure 9.1	Implementation	p. 43
------------	----------------	-------

Tables

Analytic scheme I	General
Analytic scheme II	The company
Analytic scheme II	Reputation
Analytic scheme IV	Social media
Analytic scheme V	Remarkable answers

Chapter 1 Introduction

This thesis expands on the reputation of the company and whether it can be improved by using social media. To increase the familiarity of the holding and to set up a social media strategy. The use of multiple platforms would be a better choice to profile the company more.

Thesis

The holding wants to be known as a strong corporate brand, outside of their own target group. Social media can be a tool to gain more awareness of the corporate brand. Companies use social media to increase the reputation, because consumers want companies to be more transparent.

The problem statement

How should the company use social media to profile the company as a corporate brand (rather than a financial holding) in relation with the external audience?

Interbrand, the largest global marketing company in the world, did a research on the corporate brand. Therefore it is important to present the company more clearly as the parent company and a strong responsible company in the food retail industry. The food retail industry is a separate division within the retail branch that includes supermarket concerns.

The familiarity of the corporate brand on social media can influence the reputation. Companies with over a 1,000 employees use nine social media channels on average. These channels are Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Flickr, Pinterest, Instagram, Tumblr and Google+ (Kevin, 2013). In this thesis only Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube and corporate websites will be looked at.

Vision of experts on social media

Experts of KLM, AkzoNobel and Philips all recommended independently that the holding can improve its reputation through social media. KLM expert argued that 'it is important to show the corporate culture'. Followed by Philips expert saying that 'the account could be more approachable with more emotion'.

This led to the conclusion that it is advantageous to start using social media. To communicate relevant information about the path the holding wants to take in the future. The input from the Interbrand research and experts are the base for the reputation of the company on social media.

Competitors

The competitors use social media actively. For the most part there is no mentioning of financial news. A majority highly interacts with followers by posting recipes, starting competitions or answering questions.

Subjects discussed in this thesis

In Chapter 2 the problem statement and research questions are explained. In Chapter 3 and 4 the more theoretical part of this study is told. An important aspect of this thesis is about social media which is explained in Chapter 5 with examples of

how competitors use social media. Followed by Chapter 6 in which the results will be explained and one-liners of the respondents are discussed. Chapter 7 and 8 demonstrate the conclusion and recommendations. Finally, Chapter 9 illustrate the implementation.

Chapter 2 Problem Analysis

2.1 Summary

This chapter introduces the study about reputation and the creation of corporate brand awareness through social media. To determine how the external target group thinks about social media. The external target group consists of NGO's, investors, analysts, consumers, media, government and lobbyists and suppliers. Consumers are not participating, because customers cannot buy products at the company. In addition, the target group is internationally oriented. This contributes to the research, given that the holding also operates in North America, Belgium, Germany and the Czech Republic.

To see how other corporate companies use social media, the competitors on corporate level will be examined by looking at the following channels Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn and corporate websites. The study concentrate on the use of social media as a communication tool to improve the corporate brand. To determine whether communication through social media can increase the reputation of the corporate brand.

2.2 Occasion

At this moment, the use of social media is minimum and there is no clear strategy for this type of communication. This does not suit the way of profiling the company as a parent company of famous brands. Therefore the holding wants to know if social media could be used as a communication tool towards the target group. As nowadays, transparency and accountability are important for consumers who demand to know which company is behind their products and services.

2.3 The problem statement

How can the company use social media to profile the corporate brand of the company as a management holding (rather than a financial holding) in relation with the external audience?

The reputation will play a central role as well as the use of social media. To determine whether the company can use social media as a communication tool to earn the reputation of a management holding.

2.4 Purpose

To determine to what extent the external target group sees social media as a suitable communication tool for the company, and to provide a social media strategy for the company to operate more visibly as a parent company behind famous brands.

The purpose is to find out of social media as a communication tool will improve the public's awareness of the holding. To eventually gain a better reputation. The social media use of the competitors on corporate level will be examined by looking at the following channels Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn and corporate websites. This will be further explained in Chapter 4.

2.5 Research questions

For this study the following research questions are formulated to do research to answer the problem statement.

Current situation at the company (desk research)

- What is the added value of the company according to the external target audience?

To answer this research question the Interbrand report (2013) will be used as a resource on the added value and the reputation.

Current situation of competitors (desk research)

- How do the peer competitors on holding level currently use social media?
- How do peer competitors' on holding level behave on social media and use them as a communication tool in order to improve their reputations?

To answer these research questions, the social media accounts of the peer competitors will be examined.

Current social media use of the company (qualitative research)

- How can the use of social media improve the reputation with the external target audience?
- How can Van Riel's model help the company to develop a stronger reputation by communicating through social media?

The model of Van Riel (1997) will be used to answer these research questions, as well as a qualitative study to find out how social media can help improve the reputation.

Current reputation of the external target group (qualitative research)

- How can Van Riel's model clarify the reputation with the external target group?
- How active is the external target group on social media?
- How willing is the external target group about social media used by the company?

The RepTrak Framework from the Reputational Institute (2014) will be used to interpret the outcome of the qualitative study and to answer the research questions.

2.6 Description of the target group

When looking at the target group, two separate groups can be segmented, namely the internal and external target group. The internal target group consists of the brands and associates. The internal target group is not included due to the external focus of this study.

The external target group¹ consists of NGO's, investors, analysts, consumers, media, government and lobbyists and suppliers. This group has a substantial interest in the company, since it maintains a close relationship. Although all stakeholders are important, not every stakeholder can be included in the study. That is why the focus will be on NGO's and media. Consumers are not included in this study as an external target audience. Since it is not possible for consumers to buy actual products/services from the holding. When buying stocks a consumer automatically becomes an investor.

This study will look at five key NGO's, that have a great interest in the company. Three of them have a partnership agreement. While the other two do not have a partnership agreement, but are considered as overall respected NGO's (Global Journal, 2014).

In terms of media only news channels and written press will be examined. For news channels, an interview will be held with one news channel. The selection for written press has been made for journalists from newspapers and magazines. This will be further explained in Chapter 4.

Due to the international orientation, two international interview will also be included.

¹ From now on the abbreviation target group will be used.

Chapter 3 Theoretical Framework

3.1 Summary

This chapter is about the conceptual model that is applied in this study. The Van Riel and Balmer model called 'Identity and Reputation' (1997) will be used as a conceptual model. Overall, Van Riel is a usable source when it comes to studying reputation. First, a definition of the word 'reputation' will be given. Second a literature review and the chapter concludes with the conceptual model and hypotheses.

Reputation is a result of past performance and results for a person or company. The RepTrak framework can help to be up-to-date in the current market. McKinsey used an index called *topple rate* to measure which market leading companies could lose status during the next five years. McKinsey estimated that a firm could lose 30 % of its share value as a result of highly publicised criticism.

The relationship between companies and stakeholders has changed as a result of the 'new communications' era. The 'traditional' communication tools are effective to communicate and invest in a positive relationship.

3.2 Reputation

It should be remarked that there is a grey area between the words image and reputation. These two terms are intertwined and create confusion when to use the word image or the word reputation. The interest in the word image comes from within the marketing field (Dichter, 1964).

The first written instance to the word reputation was described by Jonckbloet (1851) as 'word of mouth marketing'. He states that making a decision depends on the stories you have heard about it. Reputation is difficult to describe and can be viewed from different perspectives. These prospects are economic, strategic, social, organisational and from a marketing or accounting angle. For every company, these aspects are the same, but due to cultural differences, the influence of the mind-set varies. This shows that corporate reputation is universal but has not been studied extensively (Van Riel, 2007; Fombrun, 1996; quoted in Barnett, Jermier & Lafferty, 2006).

Fombrun and Shanley (1990) conclude in their book *Academy of Management Journal* that reputation 'is the overall evaluation of an organisation in an area of competence and responsibilities compared with competitors'. The reputation of a company is mainly created and formulated externally by society and is therefore beyond the influence of the company managers. Since consumers do not have the inside information buyers base their decision to buy or not to buy products based on the company's reputation. (Stiglitz, 1989; Grossman & Stiglitz, 1980). These decisions by consumers show that a company's reputation for them is based on financial results (Kietzmann, 2011).

McKinsey used an index called *topple rate* to measure which market leading companies could lose status during the next five years. McKinsey estimated that a firm could lose 30% of its share value as a result of highly publicised criticism (Huyett, 2005). This can be a result of new technology and innovation. Due to the fact that a company might be growing at first, but a few years later, it might not exist anymore. Due to fraud or bankruptcy. All of the high competition companies are feeling this nowadays.

A company needs to offer more than just good quarterly results. It needs to be good for the environment, for its employees etc. This differs for each industry, because each faces different challenges. McKinsey executed this study in 2005, before the rise of Twitter, Facebook and YouTube. The study shows that the difficulties companies and industries face are still the same nine years later. With the rise of social media, the landscape is changing even more rapidly. Lots of companies closed their physical stores to focus solely on their web shop. Endless companies disappear altogether, such as bookstores. BBC Business Editor Tim Weber explains this change by stating that: 'these days, one witty tweet, one clever blog post, one devastating video –forwarded to hundreds of friends at the click of a mouse– can snowball and kill a product or damage a company's share price' (Weber 2010; quoted in Kietzmann, 2011). An example is comedian Youp van 't Hek. The comedian complained on Twitter in 2010 about the policy of mobile phone company T-Mobile. It resulted in a stream of similar complaints and customers demanding T-Mobile to fix the problem. Due to continuous responses T-Mobile was forced to solve the problem and promised a better policy.

A corporate reputation is an investment, because all stakeholders are different and therefore have different views on a company's reputation. The key vision of a company is formed by customer and employee perceptions. Employees stay longer and work harder for companies that are admired. For a company these causes are usually the first priority. There are many ways to increase employee engagement: more loyalty, improved recruitment and higher productivity (Branco & Rodrigues, 2007).

Based on the RepTrak Framework the company was selected based on *overall performance in the industry* as shown in figure 3.1. This high position confirms that corporate branding helps an organisation to attract qualified people in 'the war for talent' and to hold on to them (Goodman, 2010). This is something the holding wants to achieve by using social media. To attract more future employees and starts a dialogue with the external target group. This can be a way to attract talent and become a leading company where talented people would like to work.

In April 2014, the magazine *Management Team* placed the company first on the list of top 500 (MT500) most admired companies in the Netherlands (MT, 2014). This shows that the reputation of the company is improving. However, it does not explain the lack of awareness around the corporate brand.

Outperforms the industry norm?

Company	yes ✓ / no ✗		Company	yes ✓ / no ✗
ABN AMRO	✓		ING Groep	✓
Achmea	✓		KPN	✓
AEGON	✓		Menzis	✓
Ahold	✓		NS	✗
Air France-KLM	✓		Nutreco	✗
AkzoNobel	✓		Philips	✓
ASR	✓		PostNL	✗
BAM Groep	✓		Rabobank	✓
Coöperatie VGZ	✓		Randstad	✓
CZ	✓		Reed Elsevier	✓
Delta Lloyd Groep	✓		Shell	✗
DSM	✓		SNS Reaal	✗
Eneco	✓		Unilever	✗
FrieslandCampina	✓		VolkerWessels	✓
Heineken	✓		Wolters Kluwer	✓

Figure 3.1. RepTrak Framework. Retrieved from *Reputational Institute*, p. 10 by Reputational Institute, (2014).

3.3 Literature review

This paragraph offers a critical review of the literature written on the Van Riel and Balmer model (1997) and analyses the benefits and downsides of the model.

Geller (2009) states that reputation is built as a result of the past performance of a person or company. It is impossible for companies to do things on their own and keep track of what is going on in the current market. This means that companies prefer to be leader-oriented rather than market-driven. In today's society a good reputation is increasingly crucial for companies. With the influence of growing consumer markets and companies Since consumers can build or break the reputation. Companies that have good customer relationships can increase the success of products and expanse the success rate (Harrison & St. John, 1994).

A lot of companies see reputation as an evaluation of risks and of interaction after an event. Companies often name their own creation 'best practices' in order to develop a desired reputation. Reputation is influenced in a psychological way, as it often starts with one person who spreads information or images through the internet. This can be any kind of information, and the impact can be huge. It proves that reputation comes from an individual level. Nowadays, it is impossible for companies to ignore the feedback they receive. Due to the current technology any consumer can send, share or copy information in a split second. As a result this new technology can quickly damage the reputation.

The relationship between companies and stakeholders has changed as a result of the 'new communications' era. The 'traditional' communication tools are effective to communicate and invest in a positive relationship. For example personal contact and press release. Due to the new way of communicating it is possible to communicate with stakeholders to ensure that the received information is relevant to them. From a stakeholder perspective, it is possible to gain access to relevant information related to their interests. By doing so a company can create 'goodwill', which is also called corporate reputation. The extension of multiple and different channels, allow companies to communicate more and better with their target group.

Balmer and Greyser (2006) formulated that the integration of corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation is important.

In the last fifty years, companies on corporate level have realised that the marketing department develops the basis of a corporate image. Even when the concept of 'marketing' applied to both products and services. It is not the same as the marketing of a company as a whole. Corporate communications does not involve a particular department. It requires, the whole company and all its employees. Every employee is a corporate marketer, and the marketing department is largely responsible for making every employee part of it. This raises the question whether corporate marketing will be a 'marketing myopia' in the future. This aspect of Van Riel's model in which the focus is on CI-mix has not been investigated yet.

Hutton (2001) concluded that the generous a company is the stronger the reputation will be. Christensen and Askegaard (n.d.) argued that marketing discipline is very instrumental. It can be used for practical and theoretical attention to identify the identity and image in today's organisations. This is a forerunner of the word 'reputation' to the wrangle about identity and image in organizations. A commonly

heard discussion and critical point is about the 'corporate identity' and 'image management' and the relation between it.

Another popular issue in the academic and the business world is 'corporate reputation management'. This is not a new concept, but another way of the word 'reputation' as it has changed over the years. It is used in everyday life, by companies and in politics. However, reputation is still formulated as a strategy on corporate level. Having a good corporate reputation is what every management wants. Reputation has an effect on investor confidence, recruitment of staff, suppliers and a lot of other stakeholders. It is a risk for every business and every management. By not giving reputation the highest priority, especially in marketing oriented companies (Lapido & Rahim, 2013).

Besides a reputation Cornelissen and Harris (2010) state that having a metaphor is important for the corporate identity, the corporate behaviour and for communication. An metaphor can be created to communicate one integral message, that is understood by everyone. It is important to communicate one clear and consistent message, because every individual implements it differently. It is precisely this kind of misunderstanding that makes it applicable to the corporate identity metaphor.

3.4 Conceptual model

The Van Riel and Balmer Identity and Reputation model is used as a conceptual model. It is the extension of the original model of Birgkit and Stadler. Overall, Van Riel is a usable source when it comes to reputation. Since the focus of this model is on corporate reputation, it is applicable to the present study.

The basis to create the desired image or reputation lies in building an identity. The identity has influence on the image, and vice versa. The identity must be clear to the target audience. A desired image can only be reached by behaviour, communication and symbolism.

This can be underlined by Giep Franzen (2014) that argued that the most important values of a company are authentic, culture and identity. This is something the company cherishes since 1887 and is still the core of the company.

The performance of the company is noticeable for stakeholders and will affect the image. Both the identity and the reputation and organisational performance are influenced by each other. Changing the behaviour of competitors, the government, customers and the internal setting are examples of environmental impact (Van Riel, 2010). These examples are integrated in the model unlike the original model of Birgkit and Stadler.

The Van Riel and Balmer model is not applicable as a whole, so therefore, only the 'CI – mix' (Corporate Identity-mix) will be used. Particularly on 'communication'. This is because, according to Merman Scott (2013) social media are so integrated into our daily life that social media are becoming part of our communication. When 'social media' can be equated as communication, it can be used in this study on the external reputation. Furthermore the external interaction is of key influence on their reputation in social media and can meet the basic needs.

When stakeholders can gain access to information relative to their interests this shows the willingness of a company. Also called 'goodwil' (Geller, 2009). This will result in a better reputation, as Van Riel predictive states about his model that with more communication the reputation corporate brand will grow. Having a good reputation is a high priority, especially in marketing oriented companies (Lapido & Rahim, 2013).

Based on this model, three hypotheses are formulated, which will be discussed in paragraph 3.4.1.

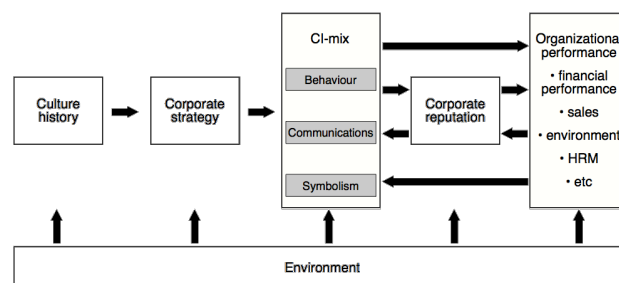


Figure 3.3. Van Riel and Balmer – Identity and Reputation. Retrieved from *European journal of marketing* p. 342 by Van Riel and Balmer, 1997, Scotland.

3.4.1 Hypotheses

As previous describe three hypotheses are formulated regarding the problem and its solution. These hypotheses will be tested on the basis of a predetermined topic guide and questionnaire. This can be found in appendix V and VI. The results will be incorporated in Chapter 6.

Van Riel and Fombrun (2003) wrote in their book *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations* that reputation depends on the way how different stakeholders judge the company differently.

This is shown by the 'CI-mix' (Corporate Identity-mix) as part of the model concerning the reputation, which also determines how the environment (external audience) sees the reputation. This can be underpinned by RepTrak Framework. This framework states that, with good communication, the influence of a company will grow. With a growing influence, the external audience is more willing to listen and will be more convinced that the company is telling the truth (Reputational Institute, 2014). In addition, Van Riel and Fombrun (2003) say 'a good reputation acts like a magnet: it attracts us to those who have it'. The hypothesis resulting from this is:

Hypothesis 1: *The reputation of a management holding will improve if they communicate to a greater extent through their CI-mix with their external target group.*

Van Riel states that reputation can only be improved by the performances of the entire organisation (Van Riel quoted in Reputational Institute, 2014). In the book *Competing in the Capital Market with a Good Reputation* (2012), in conjunction with Van Riel, the conclusion is that a firm motive build up the expectations towards a better reputation. This can have a positive impact on the entire organisation so that the company's reputation with the stakeholders improves (Rightmarktonderzoek, 2014). The RepTrak Framework can underpin this. The hypothesis resulting from this is:

Hypothesis 2: *Using external communication has a clear influence and contributes to the company's reputation.*

In *Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management*, Van Riel and Fombrun (2007) describe that the success of an organisation depends on the activities and way of communicating with stakeholders. In today's society a good reputation is important for companies, with the influence of growing consumer markets and competitors (Geller, 2009). As Merman Scott (2013) states, social media are a way of communication, and can be used by companies as a means to communicate with the rest of the world. The RepTrak Framework (2014) can confirm this and states that the more a company communicates, the more they create a dialogue. Van Riel and Fombrun (2007) say 'reputation involves the assessment that multiple stakeholders make about the company'. The hypothesis resulting from this is:

Hypothesis 3: *When social media are embedded in the core of the company's communication strategy, this will result in a better external reputation.*

CHAPTER 4 Methodology

4.1 Summary

The methodology will be further explained. First the reason for a preliminary and qualitative study will be discussed. Second the target group is defined followed by data collecting. Third the operationalization and conditions for this study as well as the delineation. Final an evaluation of the research is discussed.

Using a qualitative study will reveal the underlying motivations, opinions, needs and wishes of the respondent. The questionnaire is formulated out of the theory explained in Chapter 3. These research questions can be answered by using Van Riel and Balmer model and the RepTrak Framework. Besides, the Interbrand report will be used. The questionnaire will be held with the external stakeholders NGO's and media. From this group, a maximum of fifteen stakeholders is asked to participate. Mr Van der Zanden and Mr Pietersen who both have a good relationship with the stakeholders will contact the respondents. The verbatim can be found in appendix XI and the analytic scheme in XII.

4.2 Choice for research

The methodology consist of desk research and qualitative research. The desk research for this study consists of a literature review in paragraph 4.3. For this review, research has been done for different kind of theories about reputation and how this influence the company. Desk research is used to answer three research questions by using the report of Interbrand, internal documents and also how competitors use social media. The qualitative questionnaire is formulated out of the theory explained in Chapter 3. These research questions are:

- What is the added value of the company according to the external target audience?
- How do the peer competitors on holding level currently use social media?
- How do peer competitors' on holding level behave on social media and use them as a communication tool in order to improve their reputations?

4.2.1 Preliminary qualitative study

Prior to the qualitative study with the target group, a preliminary qualitative study was executed with social media experts, which can be found in appendix IV. This is done for a deeper analysis about social media and how corporate organisations use this tool. The participated respondents all work within international corporate organisations and are responsible for or work with social media for their company. In this way the experts distinction themselves from other relevant respondents. As the experts can give a clear view about the use of social media and how their company uses it.

4.2.2 Qualitative study

A qualitative study is chosen, as a study about reputation can call a lot of different interpretations and expectations.

The motive behind underlying motivations, opinions, needs and wishes can easily be asked via a qualitative study. The results provide additional information that cannot be picked out during a quantitative study and unforeseen reactions of which the researcher initially not thought of (Baarda, 2009). These considerations are more important than using a questionnaire-scale based answer. To dive deeper into their motives and visions a qualitative research is the best way to reveal the respondents intentions. The Van Riel model (1997) and the RepTrak Framework (2014) will be used to answer the following research questions:

- How can the use of social media improve the holding reputation with the external target audience?
- How can Van Riel's model help the holding to develop a stronger reputation by communicating through social media?
- How can Van Riel's model clarify the company's reputation with the external target group?
- How active is the external target group on social media?
- How willing is the external target group about social media used by the company?

4.3 Define target group

These two groups communicate the most about the company and have a certain influence on the actions. Besides these two groups are interested in the opinions of the company and are up-to-date in terms of information. Accordingly the company would like to have a good relationship and partnerships with these two stakeholders. That is why NGO's and media will be interviewed as they have a major impact on how the company can use social media successful. The goal of these interviews is to get all kind of different and separate answers, so the opinion are based on own opinions and not influenced by the researcher or other influencers.

With the target group a qualitative research will be held to find out how benevolent the respondents are about the company and social media. Within this group a maximum of fifteen stakeholders will participate in the qualitative research. To create good representative results about the reputation of the company within the target group. There will be no answer category or visuals, during the interview as it will be done by telephone. The interview is done by telephone, because a majority of the respondents suggested this.

The reputation topics in the questionnaire are based on the RepTrak Framework from the Reputational Institute. It is important to see what the respondents think of the current reputation. This topic guide will be used throughout the interviews, but the expectation is that at the time of the interview the respondent will go off topic. Therefore the topic guide will be used as a guideline so it will mainly be about relevant subjects. All the subjects that will be discussed are in appendix V.

4.4 Collecting data

NGO's are according by the definition of Lang (2013) 'a non-governmental organisation, which is independent from the government and works on community involvement and social interests'. Lang divides NGO's into action groups and interest

groups. In addition these groups can be segmented into Health & Living and Community Sector organisations.

As previous described the focus will be on five key NGO's as they have a great interest in the holding. While three of them have a partnership agreement. The other two are overall respected NGO organisations (Global Journal, 2013).

The selection for press has been made for journalists from newspapers and news channels. The decision for these newspapers is made since they all have detectable numbers of order and fall under the business media (HOI, 2012). In addition, two English interviews will also be included, because of the international aspect of the research.

The definition of media is 'a means to transfer information: radio, TV, press, internet etc' (Van Dale, 2014). Media is still broad so the delineation is on three Dutch newspapers since the selected newspapers all have high circulation number and fall under the business media (HOI, 2012). For news channels one channel will be contacted, as it is an overall respected television channel.

In addition, the respondents within NGO's and media are segmented into cells so within the group of NGO's and media from three different perspectives input is obtained. Of each cell a minimum of two respondents will be interviewed. The media respondents will be contacted by Mr. Van der Zanden due to the business relationship with the media. For NGO's Mr. Pietersen has a business relationship with them and will be helping with contacting respondents.

Men	Women
Cell 1: well aware of what is happening and monthly write about the company.	Cell 1: well aware of what is happening and monthly write about the company.
Cell 2: who know what is happening and quarterly write about the company.	Cell 2: who know what is happening and quarterly write about the company.
Cell 3: who are not aware of what is happening and incidental write about the company.	Cell 3: who are not aware of what is happening and incidental write about the company.

Figure 4.1 Segmentation of the respondents.

4.5 Operationalization

The majority of the respondents are located in the Netherlands. Due to the international aspect of this study also respondents from the United States, that work in the Netherlands will be contacted. This variation of respondents will contribute in the respondents' answers as in different countries different values are standard.

This will contribute to the study, given that the holding also operates in the United States, Belgium, Germany and the Czech Republic.

In total a minimum of ten and maximum of fifteen respondents from NGO's and media related respondents will participate in the survey. The respondents are selected and both the researcher and the company agreed on this.

Besides questioning these respondents the results of the Interbrand study will be used as input. A summary of this research can be found in Chapter 7.

The interviews will be held in Dutch with native speakers, so that the interviewees can express themselves more easily. This way, the interviewees will not have to search for the right words and can more easily answer the questions and give their motivation. This means that the verbatim and analytic scheme are also written in Dutch. The verbatim are segmented into NGO's and media. So all respondents from the media are together as well NGO's. In appendix XII the analytic schemes are divided into four topics: general, the company, reputation, social media and remarkable answers.

4.5.1 Conditions

For this study a number of conditions are formulated, which the contractor and the company must adhere. The study will only focus on reputation and social media in order to keep within these boundaries.

What is the aim of the study?

The goal is to find out how to strengthened the reputation of the corporate brand through social media. To reveal how this is possible, the focus is on the social media channels Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn and corporate websites. A corporate website is a online media channel and therefore also important for this research. Therefore the competitors on corporate level will be examined. The brands of the competitors will not be included into the research, because the brands have their own social media channel.

The competitors are mentioned as such in their annual report (internal document, 2014) and by PlanetRetail (2011) in their Top 30 global retailers. These are Tesco, Carrefour, Kroger, Sainsbury's, Target, Walmart, Delhaize and Jumbo. The competitors are from the United States, France, Germany, Belgium and the Netherlands and are operating in the same market as the company.

What are relevant terms?

It is important to identify relevant keywords such as reputation, social media and corporate brand. These keywords will optimize the prior knowledge of the situation.

Evaluation

A short evaluation of the study shows that there occurred some disadvantages but also positive advantages.

At the time of the study the goal was to interview fifteen respondents, in total 11 respondents participated. On the positive side, most respondents used memorable one-liners and gave useful input for the research. These one-liners were of useful input for the conclusion. When interviewing respondents it is advisable to give enough time to let the respondents answer the question. Most respondents needed a chance to formulate an answer.

Another disadvantage was that mainly Dutch respondents participated and therefore an international view could not be created. When the time for the qualitative research was expanded by a week, more international respondents could have participated.

4.5.2 Delineation

Social media

The focus of this research is on social media. Especially how the company can use this to improve the external reputation. Therefore the following channels will be examined during the research Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube and corporate websites. The focus will be on these channels as they are the biggest within social media for business-to-business companies (Kevin, 2013).

Social media can be defined as 'social media employ mobile and web-based technologies to create highly interactive platforms via which individuals and communities share, co-create, discuss, and modify user-generated content' (Kietzmann, 2011).

Blog: an internet page on which the writer can post a story on at any time and externals can rely on that story.

Wikipedia pages: internet pages on which every user can change or add the content of the page and therefore changes only the content but not the layout of the page.

Multimedia sharing: internet page like YouTube where users can post and share videos.

Social network: users can create an account, post updates, reply on updates and come in contact with others.

The results from the qualitative interview will show which platforms the company should be using to improve the external reputation. For this research only social networks, multimedia sharing and websites will be examined.

Chapter 5 Competitors and social media

5.1 Summary

The definition of social media and the way competitors are using social media is discussed. There is not just one definition of social media, since many people see it differently. The company's competitors are very active on social media, although some competitors only use them at a minimum, like the company. The most commonly used channels are Facebook, Twitter and LinkedIn.

The main activities of the competitors on Facebook and Twitter are comparable. Mostly these channels are used for customer service, posting recipes and competitions. These two channels are also mainly used to post/retweet and interact with followers. That is what a majority of the competitors is actively doing. Sometimes even by starting a competition via Twitter to connect with their followers. Jumbo is the only competitor that is ignoring most of the negative comments, which results in customers demanding a response. A recent example (April, 2014) is a local supermarket manager that was caught screaming at a customer. This short video went viral (with almost 30.000 views) and resulted in a stream of negative reactions towards Jumbo.

Overall, the active use of social media affects the reputation of the business in a positive way, although there are always complaints and unsatisfied customers. When using social media, it is important to know how to react and communicate in a correct and non-offensive manner.

The competitors are actively communicating and acting in a positive and helpful way. This behaviour and communication affects their reputation in a positive way.

What can be learned from their use of social media is to generate visibility that the tweets are from corporate level. To use visuals like pictures, social media can be used as a different communication channel. To focus on content messages, and not for the same information that has been spread by press releases.

5.2 Explanation of competitors

To understand the difference between the company and competitors an example is describe. It should be made clear that all the competitors have supermarkets operating under their corporate name. For example Walmart can open a new supermarket and use the name Walmart. If these competitors are planning to open a new supermarket they use the corporate name.

By starting a social media account the competitors can easily use their corporate name. This is completely different from how the holding operates. The company cannot open a supermarket and use the corporate brand name for it. This example shows the big difference between the company and its competitors. The company needs a different social media strategy than the subsidiaries, because these brands have their own successful social media accounts.

5.3 Social media

Social media cannot be captured in one definition. In the preliminary qualitative study of KLM, AkzoNobel and Philips, every social media expert had a different perspective and opinion about the definition of social media.

Besides the definition of social media that is used in this study, social media can be described as 'a means to share, co-create, discuss and modify user-generated content on the internet and thus create interactivity between individuals and groups online'. Due to this interactivity, a lot of communication is about the brands. With or without the permission of the parent company (Kietzmann, 2011).

It is now up to the companies to decide to get serious about social media and participate in this type of communication. Or continue to ignore it. Both decisions have a overwhelming impact.

Social media are very dominant. With the increasing use of social media companies do not understand what social media are and what different forms it can take (Kaplan & Haenlein, 2010).

Currently, the company understands that social media can be a tool that can help increase external communication. The holding can embrace and influence this process and have a voice in current trends. And be seen as a leader in the food retail industry. Expanding the current communication tools via multiple and different channels will allow the company to increase and improve their external communication (Geller, 2009). To put this into practice, it is important to see how the competitors use social media.

5.4 social media use of competitors

The competitors in this study are located in different countries. Walmart, Target and Kroger are originally from the United States. The competitors Sainsbury's and Tesco PLC are based in the United Kingdom. Carrefour is a competitor from France and Delhaize is from Belgium. Jumbo is the largest competitor in the Netherlands. More background information about the competitors is in appendix VII.

When looking at the way these competitors use social media, there are quite some differences but also similarities between them. For example all competitors use social media very actively. It is used to talk about sales, start campaigns and interact by asking questions. Only a few competitors place information about financial information, but other posts outnumber this. The print screens of Facebook or Twitter show how competitors use these two channels.

Walmart

The homepage of the corporate website of Walmart (<http://corporate.walmart.com/>) has big icons of their social media accounts of Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, YouTube and LinkedIn. However, it is difficult to see whether the posts are from corporate level or not. Some clearly mention in the description that it is a corporate account. The corporate website links to a Facebook page with 34mln 'likes'. It is unclear whether this account is managed by corporate level or not. The Facebook and Twitter accounts posts and interact on a high level with customers. As shown below one post leads to 1,440 likes and 45 shares.



Figure 6.1. Walmart (2014). Timeline [Facebook page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://www.facebook.com/walmart>

Tesco PLC

The homepage of the corporate website of Tesco PLC (www.tescopl.com) has icons referring to Facebook, Twitter, LinkedIn and RSS. Their social media activity within these four channels is high. It involves interaction, images, videos, customer service via Facebook and Twitter. The promotion of job opportunities is via LinkedIn. As shown in the print screen below, one particularly post lead to 2,834 likes. However, it is difficult to see if it comes from corporate level or not. There are many accounts and it is not easy to tell if these accounts are from corporate level or not. Tesco PLC tries to conduct it more clearly by mentioning 'TescoPLC' in the description line, to state that the account is from corporate level.



Figure 6.2. Tesco PLC(2014). Timeline [Facebook page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://www.facebook.com/tescoplc>

Sainsbury's

The homepage of the corporate website of Sainsbury's (<http://www.j-sainsbury.co.uk/>) contains a small box with all the latest tweets. It seems like this is the only online communication channel they use. However, on the 'contact' page, there are icons referring to Facebook, Twitter, YouTube, Flickr and RSS. When clicking on these icons, the visitor is directed to the account on corporate level. This can be discerned from the description line, which reads 'corporate level'. Sainsbury's is making it clear which account is from corporate level. The corporate level is active on social media via the account 'Sainsbury'sPR' and this username is used for Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, LinkedIn and RSS. Tweets are mostly about employees, suppliers and retweets. Twitter and Facebook are used for customer service and interaction with their followers, both channels contain the same posts.



Figure 6.3 Sainsbury'sPR (2014). *Tweets [Twitter page]*. Retrieved on April 10, 2014 from <https://twitter.com/sainsbury'sPR>.

Target

The corporate website of Target (<https://corporate.target.com/>) looks like an average Target website. Therefore it is unclear whether it represents the corporate website. The homepage contains icons of Facebook, Twitter and LinkedIn, which link to the respective accounts. The channels that Target uses are full of pictures and retweets, although it is not sure if this is done via the corporate account or not. That probably explains why the Twitter and Facebook both have a very high number of likes and followers. Namely 22,761,533 likes on Facebook and Twitter has 1,6 million followers. Probably the accounts are not managed on corporate level. The two accounts post the same information about deals and promotions.



Figure 6.4. Target (2014). *Tweets [Twitter page]*. Retrieved on April 7, 2014 from <https://twitter.com/Target>.

Carrefour

Looking at the corporate website of Carrefour (www.carrefour.com/content/group), only Twitter is mentioned at the bottom of the page. The social media activity of Carrefour is not very high and the corporate account only communicates in French. With this competitor, it is again difficult to determine what comes from corporate level and what not. For this study, the name 'Carrefour Group' is the account name that was monitored, as this contains the word 'corporate' in the description line.



Figure 6.5. Carrefour (2014). *Tweets [Twitter page]*. Retrieved on April 10, 2014 from <https://twitter.com/GroupCarrefour>.

Delhaize

The corporate website of Delhaize (<http://www.delhaizegroup.com/nl/Home.aspx>) looks very out-dated and has no mentioning of social media. The contact page only contains the address and a standard contact form. The social media activity of Delhaize is very low and only contains posts from 2012 or earlier. The Twitter account of Delhaize contains posts in French and Flemish.



Figure 6.6. Delhaize (2014). *Tweets [Twitter page]*. Retrieved on March 29, 2014 from <https://twitter.com/DelhaizeBelgium>.

Kroger

Google directs for Kroger's website to (<http://www.kroger.com/>), but it is not clear if this is the corporate website or not. Therefore, the website that was used in this study is (<http://www.thekrogerco.com>). The contact page contains links to Facebook, Pinterest and Twitter. There is no description indicating that this is from corporate level. Via these channels, Kroger posts recipes, coupons, and offers customer service.

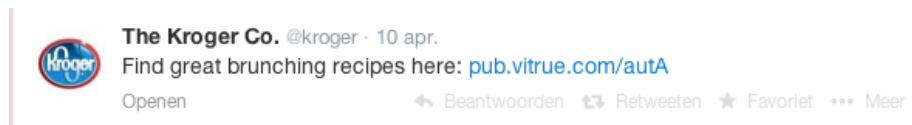


Figure 6.7 Kroger (2014). *Tweets [Twitter page]*. Retrieved on April 10, 2014 from <https://twitter.com/kroger>.

Jumbo

The website of Jumbo (www.jumbosupermarkten.nl) does not offer any form of corporate information. The homepage contains icons for Pinterest and Facebook, which link to the 'Jumbosupermarkten' account. Jumbo can only be found by adding 'supermarket' to the account name, otherwise the results show airplanes. The social media activity is very low and Jumbo is only responding to positive posts, not to negative posts on Facebook. Jumbo is mentioned in tweets, but Jumbo does not respond, as it does not have a Twitter account.



Figure 6.8. Jumbo (2014). *Timeline [Facebook page]*. Retrieved on April 10, 2014 from <https://www.facebook.com/jumbosupermarkten>.

5.5 The company on social media

This paragraph will explain the differences between the competitors and the company. This is based on the previous paragraph and what the company is currently doing on social media. Recent study shows that Lidl is the number 1 retailer on social media, followed by competitors Carrefour, Tesco and Sainsbury's (Socialbakers, 2014). This study added in appendix VIII shows that the company has a long way to go to improve its social media use.

Increasingly, companies are motivated to become more socially responsible, because the most important stakeholders expects from the enterprises to understand and address the social and community issues that are relevant. Like accountability and transparency.

Current use of the company on social media

Currently, only Twitter is used to communicate financial news. Most tweets are about annual report or quarterly results, as shown below.



Figure 5.9. The company (2014). Tweets [Twitter page]. Retrieved on February 27, 2014.

Competitors on social media

The competitors are not using their account to announce the annual reports or press releases. It is used to create a conversation. It is not about communicating via another channel, but to communicate differently.

What the company can learn

Due to the lack of a communication and social media strategy there is no content or sentiment behind the tweet. It is just published, this is completely different then the competitors who highly interact with their followers. Based on the two previous paragraphs a lot can be learned from the way competitors are using social media.

For example not only sending the same information via all the communication channels, but use a channel like Twitter to communicate differently and interact with the followers. Spread non-financial information to increase the awareness around the corporate brand and create a voice within current events. This is something that can be implemented to increase the awareness of the company on social media.

5.6 Experts on social media

A preliminary study is done to better understand social media before the start of the study. Experts from KLM, AkzoNobel and Philips gave their vision about social media and how the company could use this. The entire interviews with the experts can be found in appendix IX.

At KLM, there are three departments that use social media for communication with customers: marketing, corporate communication and e-commerce. KLM expert explained that KLM started using social media at the time of the volcano eruption in 2010 and is now front-runner in the use of social media. AkzoNobel also started using social media in 2010, after concluding that more companies started using social media. AkzoNobel has different channels and accounts for each stakeholder group, so that AkzoNobel only post relevant tweets for each group. Philips started using social media on corporate level just recently, in 2014. All the departments of Philips were already using social media, but not on corporate level.

‘Most important is to be as a company authentic, transparent’.
Social media expert, KLM

The experts each gave a different definition of social media. The expert from Philips argued that, according to her, social media are ‘a multitude of communication channels that allow or enable people to interact, collaborate, share, create and co-create information’. While the expert from KLM stated that social media are ‘a digital platform to communicate with different target groups via different channels’.

Expert from AkzoNobel explained that a company must not be inside-out but outside-in. To create the possibility for people to connect with the company. When people recognise a logo, they are more willing to buy the product when abroad, because they know it is of good quality. This mind-set needs to be embraced by the company, and social media can help with that. Furthermore, it is important to look for sharing content. Achieving something is not about getting likes, but about reaching the community. This can differ from country to country due to cultural habits. The company should be aware of this as it is active in five different countries.

‘To achieve something it is not about the likes, but the community that can be reached, this can be different in every country due to culture habits’.
Social media expert, AkzoNobel

The expert from Philips said that the Twitter account could be more approachable, with more emotion. She recommended that the company could retweet from the banner brands, like a proud mother. To increase the awareness of the company on social media, it could help to put more information in a tweet and to write about more interesting subjects mention the CEO in a tweet, quote or announce that the CEO is at an event. What needs to be kept in mind is that the company is also active in North America. Therefore it faces different time zones so do not to talk about out-dated subjects. Philips social media expert also suggested that to find the company easy on social media the fake accounts should be deleted. She continued by saying that ‘the media wants exclusive information, so give them that information’. However, do not tweet for the sake of tweeting.

The expert from KLM talked about the interaction on social media. It is not possible to respond to everything, because many people only post negative comments. Sometimes it is better to just ignore these kinds of posts, as some people do not want an answer but just want to air their frustration.

It is important to carry out the account more human and show the corporate culture. Another idea is to let the CEO write articles and post pictures of the CEO to increase the transparency and to improve the reputation. He added that to keep track of the reputation and significant value, the company can create a SlideShare. Here people can connect, leading to co-creation. The most important thing for a company is to be authentic and transparent. All staff must be involved and active on social media. For example, create an account named 'Frits @ Company name' and create in this way co-creation, which is the key. By creating a account with a name and a voice from the company it carries out a more transparent and human company.

A remarkable conclusion was that all experts said that the company should start using social media. The expert from Philips concluded with a positive remark on how companies use social media 'companies want to be informative, helpful and fun, but you can't be all three. Focus on one of these and excel in it'.

'Like a proud mother the company could retweet from the banner brands'.

Social media expert, Philips

Chapter 6 Results

This chapter will give answers on the research questions based on the answers of the respondents. In total 11 respondents participated in the qualitative research. The interviews with NGO's and media can be found in appendix XI. Followed by the analytic scheme in appendix XI. Based on the results, recommendations are formulated in Chapter 10.

Fifty percent of the respondents do not see social media as a communication tool for the company

Result by qualitative research questions

Amongst the study a important issue was about reputation and social media. To find out if social media could help to improve the reputation of the company. The respondents from all segments answered that social media would not contribute with regard to the reputation of the company. Suggestions from respondents were that social media could be used to communicate more about different content rather than only about financial information. An overall feel from the respondents was that hearing a consistent story from the holding is more important then good social media use. A reputation can only grow by telling a consistent story.

To develop a stronger reputation it is not about communicating more of the same information via different communication tools, but more various information via different channels. Van Riel (2010) states that communication is part of the basis of an organisation and this should be implemented against the core of the organisation. Only than a stronger reputation can be build from within the core of the company towards the external target group.

However, some respondents said that they did not see the added value of the company as the holding is only communicating about financial news. This way of communicating is seen as one-way communicating and therefore not interested. If the company starts using social media it would not improve the added value, because it will only communicate the same information. A respondent commented: 'the company is this big sleeping giant'.

Finally, the problem statement about how the company can profile itself in the direction of the external audience can be answered. In conclusion the company should not start using social media. First, the company should create content before social media to profile the corporate brand. Profiling the brand is possible via the traditional channels like press releases, the website or email, with an consistent and relevant story.

Respondent: 'the company is a sleeping giant'

6.1 Results by topic

The company related questions

In this paragraph the results by topic: the company, reputation and social media will be explained. In addition, in appendix XI a part **Remarkable answers** is included to show the one-liners of the respondents during the interview. Analytic scheme part 2 – **the company** shows that the respondents were asked a couple of questions about reputation. That were based on the RepTrak Framework from the Reputational Institute. In analytic scheme part 2 - 2.1 the current way that the company is

communicating is seen as positive. The respondents that are well aware of the company commented with positives examples. More neutral based answers were given by respondents that incidentally write about the holding. Only one respondent commented negative. Answering that the company could be 'more proactive about non-financial news'.

In analytic scheme 2.3 all respondents answered that they do not need another communication tool. Especially the traditional tools, like press release are considered as valuable tools. A respondent argued: 'at the moment there are a lot of communication tools, be aware it will not become an information overload'. Followed by a respondent, which stated that: 'I do not need another communication tool, I am satisfied'. Another respondent had a different opinion and replied: 'I would like to have more personal contact'. The reason for this overall positive response is the way the spokesperson of the holding is communicating with them.

From all the segments the respondents answered 'no' by asking if social media can be a communication tool for the company. In analytic scheme 2.4 most respondents replied in the content of not knowing what the company could communicate through social media.

Respondent: 'I do not see what the company could communicate differently through social media then they currently do'

Results by reputation questions

In analytic scheme part 3 – **Reputation** can be seen that in scheme 3.1 the respondents commented differently on the current reputation of the holding. As one respondent answered: 'you can build an image but you have a reputation'. While another respondent replied: 'No nonsense mentality, open, transparent' followed by a different respondent: 'I think the company is boring and I think I am not the only one'.

It is notable that the respondents do not see the company as a market leader. However, it is noteworthy that the company is seen as open and transparent. Answers were given in the content that the respondent rate the transparency by the relationship with the spokesperson. Overall the company is seen as a strong and growing company. Nevertheless, most respondents confused the company with Albert Heijn, given examples about the expansion in Belgium and pick-up-points. Therefore only the respondents that are aware of the holding and see the company as an innovator.

Respondent: 'Because of 2003 the company is only talking about financial news. I would like to hear non-financial'

The company is considered as neutral within the media. From all the segments the respondents do not see how their job influence the reputation of the company. As one respondent commented: 'no, the company is doing that by itself'. A different respondent stated: 'the reputation of the company in 2003 was not influenced by what the media wrote, but occur to the company'.

Results by social media

In analytic scheme part 4 – **Social media** most of the respondents are active on social media, but are using it differently. It is used business wise or only for private

use. The most used account is Twitter followed by Facebook.

Only a few respondents use their account also for research. Twitter and Facebook are mainly used as a news feed and to see what their competitors are doing on social media. The respondents do not follow the company or any competitors from the holding, but mainly their own competitors.

It depends how the company will use a separate account and if it will be interesting to follow. As a respondent answered: 'It will be too much, as the information will be the same as in the press release'. Followed by a respondent answered that it could be interesting if the company talked more about sustainability. Some respondents see social media in some extent as a support tool in regard with the website.

One respondent comment: 'I do not see what the company could do better through social media than they do without'. If the holding starts using social media than Twitter will be the most suitable tool. Most respondents answered that Facebook is more of a tool for the brands as well as YouTube to place commercials on. Most of the respondents prefer personal contact or phone calls above any other communication tools.

6.2 Answering the hypotheses

In this paragraph the hypotheses will be answered.

The first hypothesis is about more external communication. It can be concluded that the respondents would like to receive more information from the company. The respondents would like to receive more information rather than just the financial news. By sending more diverse communication via different channels the reputation of the corporate brand will grow. So hypothesis 1 is valid.

The second hypothesis argued that external communication influence and contributes to the reputation of a company. Currently, the holding is communicating external only one-way. It is pushing information via four different channels, with the same content. Therefore the current way of communication does not contribute to the reputation. Respondents answered that hearing more from the company is useful. Therefore this hypothesis is rejected, because at the moment the company is not communicating in a way that influence or contribute to the reputation.

The last hypothesis states that when social media are embedded into the core of the company's communication it will result in a better external reputation. To answer this hypothesis a mixed signal has been given by the respondents. On the one side the respondents would like to have and see more interaction and communication from the company. At the other side the company is still seen as a financial holding. For a holding social media are not considered as the right way to interact. The respondents do not know what kind of information the company could spread through social media and leave it up to the holding to decide. However, as one respondent comment: 'This does not mean that this will increase rapidly the amount of followers for the company'. Therefore this hypothesis is being rejected, due to the unclear answers it shows that the reputation in combination with social media will not work.

Remarkable answers

In analytic scheme 5 – Remarkable answers the one-liners are showed. It is noticeable that every respondent talked about 2003 and the impact that it had on the way of communicating by the company. Also it was difficult to keep the focus on the company as a lot of respondents kept quickly talking about Albert Heijn.

Other remarkable answers were: 'People are lazy and watch rather TV than to read a book. It could be useful if the company made a YouTube clip about the annual report instead of 180 pages'. One respondent stated that the CEO can be the reputation of a company, because as a company you need to stand out even on social media, because everybody is using it'.

Chapter 7 Conclusion

For a lot of companies external communications is very important. In this chapter the conclusion is explained based on desk research and interviewing 11 interviewees via a qualitative research. It will show how the target group sees the current reputation and if this reputation can be improved through social media. A central role is about reputation and social media as a communication tool to be able to operate more visible. From all the input recommendations are formulated based on the RepTrak Framework that will be further explained in Chapter 10.

Overall summary

The summary written at each chapter can be used as the basis of the recommendations. These conclusions are:

- The focus is on the use of social media to improve the corporate brand in order to eventually gain a better reputation.
- Social media are so integrated into our daily life that it is becoming part of our communication.
- The motive behind underlying motivations, opinions, needs and wishes can easily be asked via a qualitative study.
- The competitors are using social media as an account to engage with their followers.
- The competitors communicate tailor made information.
- The holding is using Twitter as another communication tool rather than a tool for different content.
- A clear social media strategy needs to be formulated.

The conclusion based on the interviews

The most commonly said answers are mentioned below per topic.

The company

- The holding is keeping the target group up-to-date and another communication tool is not needed.
- The respondents have no clear vision of the strategy of the company.
- The most valuable communication tools are the traditional ones, like personal contact, e-mail, press release.
- Respondents are satisfied by the way the spokesperson provides them with information.

Reputation

- The overall reputation of the company is positive and seen as open and transparent.
- The holding is still seen as a financial holding.
- The respondents do not see how they influence the reputation.
- The respondents want to more communication about non-financial news.

Social media

- Most respondents are active on social media.

- Most accounts are used as a news feed, follow their competitors and for research.
- Social media are not seen as a communication tool for the holding.
- Twitter will be the best social media channel to use.

Questionnaire

The questionnaire is based on the RepTrak Framework (2014) shown in figure 8.1. The point where the respondents placed the company the most are the segments 'performance' and 'products/services'. These two segments are still the basis of a financial holding. Like respondents suggested, the holding should communicate more about other segments. This can be done through social media as this can increase the way of communicating with individuals, communities and companies (Kietzmann, 2011).

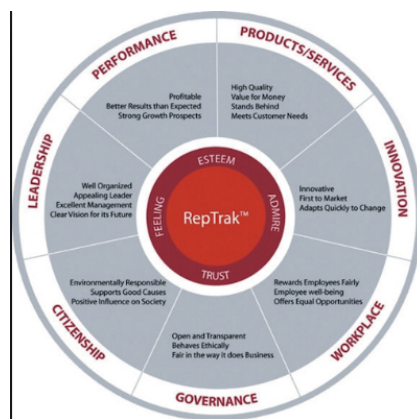


Figure 7.1 RepTrak Framework. Received from Reputational Institute, 2014.

Overall conclusion

Since the establishment in 1973 the external target group still not see the added value of the company. The target group still sees the holding as a financial holding as it only communicates financial news. It is still seen as a financial holding, because the only communication tools are the website, press releases and email to inform them about news. They would like to hear more non-financial news and information from the company. This will increase the transparency.

To profile the company more visible external, as the parent company of famous brands, it is to quick to start using social media. As a communication tool like Twitter, Facebook, LinkedIn or YouTube while spread the same information but just via a different channel. The same information will be send, because the company does not have different content to communicate. Therefore, the holding should first create content before using social media.

The competitors are using social media actively for engaging post and information. They do not spread financial information. On this point the company can learn a lot and also implement.

Final of the social media channels Twitter, Facebook, LinkedIn or YouTube the respondents prefer Twitter when the holding starts using social media.

Chapter 8 Recommendations

Following the conclusion a couple of recommendations are formulated to create more visibility of the corporate brand of the company.

Due to the fact that the target group does not see social media as a communication tool a strategy cannot be formulated. Therefore the recommendation is to create content before using social media. Based on a phased approach to create a better reputation and awareness of the parent company.

First the RepTrak Framework is explained. In Chapter 9 is explained that the target group placed the holding mostly in 'performance' or 'products/services'. This is the way a financial holding is communicating. To change the reputation, the holding can communicate about relevant information from other segments. Like innovation, leadership and workplace. By doing so a wider vision of the company would be created and can be implemented into the core of the external communication.

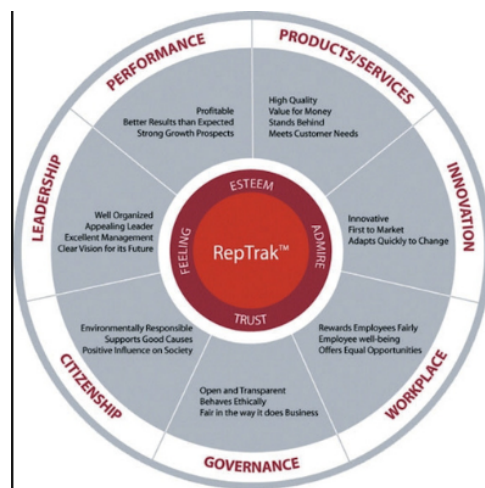


Figure 8.1 RepTrak Framework. Retrieved from *Reputational Institute* (2014).

Below are the recommendations for the company based on phased approaches. When the holding implements these phases there are a lot of benefits. Each phase is estimated on a period three months. In Chapter 11 the influences these phases may undermine are further explained.

What is in it for the company

- The reputation and awareness of the corporate brand will increase.
- The company will be seen as a front runner within the food retail industry.
- It will improve the transparency and accountability.
- The target group and society will proactive contact the company about relevant issues to here the opinion of a know-how.

Phase one is to let the corporate communication department communicate more about the corporate brand via traditional tools. For example press releases, website and email. As a respondent suggested the holding could, for example, communicate more about sustainability.

Phase two is implementing social media within the company, to get associates more 'social media savvy'. When employees know how to use social

media they will be more engaged and more willing to share the information. This will increase the reputation of the company internal.

[Phase three](#) is to start social media implement within the organization as a communication tool.

The suggestion is to create a 'item box' that is available in the internal computer disk. This 'box' is filled with photos, pre-described situations or events and other relevant material. The box stays internal and can be used when a relevant item for the industry or the company is signalled online. So in this way the company can quickly anticipate. When it is necessary the department can immediately use this relevant information. By communicating more via social media the associates will see the value of using this tool as a better way of working.

[Fourth phase](#) a so-called corporate story about the holding with the authentic, culture and identity as the core message. Use different content to increase this upcoming story and communicate it often external. By sharing not only information with the target group, but also other people who are interested.

[Fifth phase](#) is to communicate interactive about innovation, sustainability, citizenship etc. As these are subjects the society and target group would like to talk and hear more about.

Chapter 9 Implementation

Final the implementation will help to create awareness and reputation around the corporate brand. The conclusion of the study is that it is important to create content towards the target group before using social media.

Implementation phases

The first phase should start September 1st 2014. If the implementation of all the phases are introduced without any dilatation the final phase can be implemented in March 2016. In total the implementation period will be 18 months.

Topics of influence

The reason for this long period of execution is because problems may occur during the process. For example internal resistance and external reputation damage, because of misunderstood messaging. All these elements should be acknowledge during the process. Recommendations on how the company can react are formed in a general message, because it depends on: which phase the holding is, the issue and the opinion of society, governments and other stakeholders.

Topics that may occur during the implementation process can have a positive or negative of influence on the process. It is wisely to communicate the new way of communicating slowly and in the first three phases it should be on low radar. Due to the fact that the focus point will change from implementing new content through social media in the direction of crisis communication.

How

To arrange this the company must send the correct information with relevant content via the traditional tools. The website, press releases and email can be used to spread a consistent story. This can be done every time a relevant item occurs, which probably will be every month or so.

Who

Two things can be done. First place the CEO more as the face of the company. By spreading information about events, speeches or interviews of/with the CEO. This would contribute to more transparency. Second the one or two associates of the corporate communications department can spreading a relevant and consistent story about the company's vision. This will show that the company knows what it is talking about and the awareness will grow.

Time

The CEO cannot be placed as an item every time. Therefore several different topics need to be organized by the corporate communications department. When a trend is signalled at least one person can start communicating and share the vision via the traditional tools. So the interaction will be on a high level. When social media is integrated (approximately around July 2015) into the core of the company, this can be the channel to communicate. The company can use the 'item box' when relevant items for the industry and the company are discussed. When it is necessary the department can actively cooperate this and take part in discussion and share the

vision of the holding.

Costs

For communicating through social media at least one person within the company should be responsible for this. This person can be found within the company, as a real social media savvy or outside. When a new associate will be contracted it will cost 100.000 euro's including insurance, training and travel expense. The salary of this person will be around 2.900 euro excl. tax.

Control

The external manager will be responsible to control that the right information is communicated. When the company is implementing all the segments into its corporate communications it will show that the way of communicating is changed. Final when this is implemented correct, the company will manage to change the reputation.

Literature

Books:

- Baarda, D.B. (2009). *Dit is onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff
- Balmer, J., & Soenen, G. (1999). *The acid test of corporate identity management™*. Journal of Marketing Management. 15 (1-3), p. 69-92
- Balmer, J., & Greyser, S. (2006). *Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*. European Journal of Marketing. 40(7/8), p. 730-741
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). *Corporate reputation: The definitional landscape*. Corporate Reputation Review, 9(1), p. 26-38
- Blauw, E. (1986). *Het corporate image; beeldvorming van de onderneming. Eén van de meest complexe managementvraagstukken met cases over: Albert Heijn, KLM, Nederlandse Spoorwegen, Postbank, Rietveld boutiques, Robeco, AT&T*. Amsterdam: de Viergang
- Bouwman, M. (1998). *Op zoek naar het merkimago. Mogelijkheden en beperkingen van verschillende onderzoekstechnieken*. SWOCC
- Cornelissen, J., Harris, P. (2010). *The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems And Prospects*. p. 49-71
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage Publications
- Christensen, L, Askegaard, S.(n.d.). *Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective*.
- Dichter, E. (1964). *Handbook of consumer motivations: The psychology of the world of objects*. New York: McGraw-Hill
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). 'What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy', *Academy of Management Journal*, Vol. 30, p. 33 -50
- Fombrun, C., Van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune. How the World's Leading Companies Build Winning Reputations*. New York: Pearson Publishing – Financial Times
- Fombrun, C., Van Riel C. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge. p. 4-7

- Fombrun, C., Van Riel C. (2003). *Fame and Fortune: how successful companies build winning reputations*. New York: Pearson Publishing – Financial Times. p 8-12
- Geller, G. (2009). *Analysing van Riel (1995, 2000) Orchestration of Communication Model: Corporate Communication and the Role of the Communications Professional During a Strategic Change Process (Merger)*
- Graeme, M., Cary, L., Cooper, R., Burke, J. (2012). *Corporate reputation (psychological and behavioural aspects of risk*. Gower p. 1-5
- Grossman, S., Stiglitz, J. (1980). *On the impossibility of informationally efficient markets*. The United States Economic Review. Vol 70. p. 393-408
- Harrison, J.S., St.John, C.H. (1994) *Strategic management of organisations and stakeholder concepts and cases*, St.Paul, West Publishing.
- Hutton, J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B., Genest, C.M. (2001) *Reputation management: the new face of corporate public relations?* Public Relations Review, 27 p. 247–261.
- Huyett, W., & Viguerie, S. (2005). Extreme competition. *McKinsey Quarterly*, Vol 1 p. 46-57
- Jonckbloet, W. (1851). *Geschiedenis der Middennederlandsche dichtkunst* (Vol. 1). PN van Kampen
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. *Business horizons*, 54(3), p. 241-251
- Merman Scott, D.S. (2013). *The new rules of Marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. New Jersey: Wiley. p 7
- Kaplan, A, Haenlein M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. *Business Horizons*, 53(1), p. 59-68
- Smit, J. (2009). *Het drama Ahold. Ijdelheid en hebzucht aan de top*. Amsterdam: Balans.
- Stigler, G. (1962). Information in the labor market. *Journal of Political Economy*. Vol 70. P. 49-73
- Riel, C. van. (1992). *Identiteit en imago: een inleiding in de corporate Communication*. Schoonhoven: Academic Service
- Riel, C. van. (2010). *Identiteit en imago: een inleiding in de corporate Communication*. Schoonhoven: Academic Service.

Riel, C. van. (2012). *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support*. London: Routledge

Riel, C. van. (2010). *Identiteit & imago (vierde herziene editie)*. Den Haag: SDU Uitgevers bv

Riel, C. van & Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, Vol. 31 no. 5/6. p. 340-355

Wang, Y., Berens, G., & van Riel, C. B. (2012). Competing in the Capital Market with a Good Reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(3), p. 198-221

Reports:

The holding. *Annual report 2014*. p. 5

Carrefour. *Annual report 2013*. p. 8

Delhaize. *Annual report 2013*. p. 10

Tesco. *Annual report 2013*. p. 15

Sainsbury's. *Annual report 2013*. p. 5

Internet:

Burritt, C. (2009). *Wal-Mart Set to Repeat Share Gains, Grap Target Sales (update 3)*. Retrieved from <http://www.bloomberg.com/apps/news?sid=aX.YYXT2sDwl&pid=newsarchie>

Deloitte (2013). Global Powers of Retailing (2010). Retrieved from http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/news-research/Press%20releases/Global%20Powers%20of%20Retailing/Global_Powers_of_Retailing_2010_report.pdf

Goodman, A. (2013). *Top 40 Buffettisms: Inspiration to become a better investor*. <http://www.forbes.com/sites/agoodman/2013/09/25/the-top-40-buffettisms-inspiration-to-become-a-better-investor/>

Global 500, (2013). Fortune. Retrieved from http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/

- Global journal, (2014). *Top 100 NGO's worldwide*. Retrieved from <http://theglobaljournal.net/group/top-100-ngos/>
- Goodman, (2010). *Corporate communication in times of stress*. Retrieved from <http://www.corporatecomm.org/cci/CCIProceedings2010.pdf#page=91>
- HOI, Instituut voor Media Auditing. (2013). *Opvraagmodules*. Retrieved from <http://www.hoi-online.nl/752/Doelstelling.html>
- Investopedia US (2014). *Financial Holding Company (FHC)*. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/f/financial-holding-company-fhc.asp>.
- Jumbo (2014). *Jaarverslag Jumbosupermarkten*. Retrieved from http://www.jaarverslagenjumbosupermarkten.nl/mvo-rapportage/a1243_GRI-Tabel
- Kevin, A. (2014). *Content marketing vs. Traditional advertising*. Retrieved from <http://www.prdaily.eu/PRDailyEU/Articles/15112.aspx#>
- Kroger. *Annual report 2013*. Retrieved from <http://ir.kroger.com/Cache/1001187040.PDF?Y=&O=PDF&D=&fid=1001187040&T=&iid=4004136>
- Ladipo, P., Rahim, A. (2013). *Corporate Reputation as a Strategic Asset*. Retrieved from http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_2_February_2013/24.pdf.
- Media. (2014). In *Van Dale*. Retrieved from http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=media&lang=nn#.Uzgr__0-NTA.
- Planetretail, (2011). *Global retailing rankings 2011 – grocery*. Retrieved from <http://www.planetretail.net/presentations/globalretailrankings2011-grocery.pdf>
- Reputational Institute, (2014). *RepTrak Framework*. Retrieved from <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reprtrak-framework>
- Riel, C. van & Fombrun, J. (2014). *RepTrak Framework*. Retrieved from <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reprtrak-framework>
- Rightmarktonderzoek, (2014). *Imago-onderzoek*. Retrieved from <http://www.rightmarktonderzoek.nl/typen-onderzoek/imago-onderzoek>.
- Rightmarktonderzoek, (2014). *Naamsbekendheidonderzoek*. Retrieved from <http://www.rightmarktonderzoek.nl/typen-onderzoek/naamsbekendheidonderzoek>
- Socialbakers, (2014). *Lidl #1 European Food Retailer on Facebook*. Retrieved from

<http://www.socialbakers.com/blog/2134-infographic-lidl-1-european-food-retailer-on-facebook>

Socialmediamonitor, (2014). *Rapport Social Media Monitor 6*. Retrieved from <http://wsocialmediamonitor.nl/rapport-smm6/>

Weber, T. (2010). *Why companies watch your every Facebook, YouTube, Twitter move*. Retrieved from <http://www.bbc.co.uk/news/business-11450923>

Social media:

Carrefour (2014). Tweets [Twitter page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://twitter.com/GroupCarrefour>

Delhaize (2014). Tweets [Twitter page]. Retrieved on March 29, 2014 from <https://twitter.com/DelhaizeBelgium>

Jumbo (2014). Timeline [Facebook page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://www.facebook.com/jumbosupermarkten>

Kroger (2014). Tweets [Twitter page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://twitter.com/kroger>

Sainsbury's (2014). Tweets [Twitter page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://twitter.com/sainbury'sPR>

Tesco PLC (2014). Timeline [Facebook page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://www.facebook.com/tescoplc>

Target (2014). Tweets [Twitter page]. Retrieved on April 7, 2014 from <https://twitter.com/Target>

Walmart (2014). Timeline [Facebook page]. Retrieved on April 10, 2014 from <https://www.facebook.com/walmart>

Publications:

Albrecht, T. Das Ende einer Ära. *Der Spiegel: Wirtschaft*, p. 1-5. Retrieved from <http://www.spiegel.de/flash/flash-23965.html>

Lang, S. (2013). *NGO's, Civil Society, and the Public Sphere*. New York: Cambridge University Press. p.5

Management Team, (2014). Ahold doet goede zaken. *MT500*, 14 (3), p. 7-14

Agencies:

Interbrand (2013).

Glossary

Below is a short list to delineate the most used phrases and words.

Reputation: by the definition of Van Riel and Fombrun (2003): 'a reputation is a perceptual representation of a company's past action and future prospects that describes the firms' overall appeal to all its key constituents when compared with other leading rivals'.

Social media: social media employ mobile and web-based technologies to create highly interactive platforms via which individuals and communities share, co-create, discuss, and modify user-generated content. (Kietzmann, 2011).

Management holding: a company of which the management is leading and guiding the company.

Financial holding: a financial holding is a company that is runs by the management on a financial basis and is not interacting with the company's businesses. It only communicates via annual report, quarterly results and interviews (Investopia, 2014).

Competitors per country: the competing countries on corporate level during this research are located in the United States, France, Germany, Belgium and the Netherlands.

Competitors: the competitor companies are Tesco PLC, Carrefour, Kroger, Sainsbury's, Target, Walmart, Delhaize and Jumbo.

Food retail industry: the food retail industry is a separate division within the retailbranche under which the supermarket concerns fall.

Social media tools: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube.

Corporate websites: corporate website is the home page and contact details of the company on corporate level.

Social media

The focus of this research is on social media. In prior how social media can improve the external reputation of the parent brand. Therefore the following channels will be examined during the research Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube and corporate websites. A corporate website is an online media channel and therefore also important for this research. The focus will be on these channels as they are the biggest within social media for business-to-business companies.

Blog: an Internet page on which the writer can post a story on at any time and externals can reply on that story.

Wikipedia pages: are internet pages on which every user can change or add the content of the page and therefore changes only the content but not the layout of the page.

Multimedia sharing: internet page like YouTube where uses can post and share videos.

Social network: users can create an account, post updates, reply on updates and come in contact with others.

Appendix

- I. Timeline
- II. Vragenlijst 'preliminary' onderzoek
- III. Topic guide
- IV. Vragenlijst externe doelgroep
- V. Concurrenten
- VI. SocialBakers printscreens
- VII. Uitgewerkt interview met social media experts
- VIII. Uitgewerkt interview met externe doelgroep
- IX. Analyse schema

Appendix I – Timeline and chart

Timeline and chart valt in de Nederlandse bijlagen te lezen als tijdslijn en organogram.

Schematically timeline:

1887

Mr Albert Heijn opened in 1887, a small grocery in Oostzaan called Albert Heijn. The focus of Albert Heijn was also focused on food.

1948

Albert Heijn goes to the stock exchange in Amsterdam.

1970

In 1970 Albert Heijn adds Etos to the portfolio.

1973

Due to the confusion about Albert Heijn B.V. and Albert Heijn N.V. Mr Heijn established the holding. This choice made Albert Heijn a store again and the parent company a financial holding.

1987

In 1987, Albert Heijn celebrated its 100 years establishment and received the predict 'Royal'. Currently, Albert Heijn is 127 years.

1990

The holding was active on several continents and countries in the world. Every year a higher prediction was made and this goal was reached. Therefore consumers and shareholders had a lot of confidence in the parent company. When the accounting scandal came to light in 2003 the confidence in the holding dropt.

2012

In 2012, Albert Heijn was 125 years old and was launched a special website.

Appendix IV– Questionnaire preliminary research

Questionnaire preliminary research valt in de Nederlandse bijlagen te lezen als vragenlijst voorkwalitatief onderzoek.

Algemene vragen:

- Hoe bent u binnen dit beroepenveld terecht gekomen?
- Welke taken behoren allemaal tot uw functie?
- Wat is uw rol binnen de socialmedia-activiteiten?
- Wat is uw rol met betrekking tot advies geven over social media?

Moederbedrijf vragen

- Wat is uw kijk op het huidige social media gebruik voor het moederbedrijf?
- Wat zijn uw suggesties voor het moederbedrijf om social media in te zetten?
- Waarom is social media volgens u een geschikt medium om de doelgroep te bereiken?
- Wat is in uw ogen een bedrijf dat social media goed inzet? En waarom?
- Wat kan het moederbedrijf hiervan overnemen of ook toepassen?

Social media vragen:

- Wat verstaat u onder social media?
- Waarom is social media niet meer weg te denken uit ons leven?
- Waarom is *(het te noemen bedrijf)* begonnen met het inzetten van social media? Met welk doel? Is dit doel bereikt?
- Op welke doelgroep(en) richt(en) *(het te noemen bedrijf)* zich?
- Heeft u een standaard formulier klaarliggen over wat/wanneer/hoe er getweet/gepost geüpload wordt?
- Wat is de handelswijze bij het antwoorden op tweets?
- Wat is de handelswijze bij negatieve tweets? Wat als het escaleert?
- Wat moet er volgens u minimaal in elke tweet toegevoegd en staan? Een link bijvoorbeeld?

Toekomstperspectief:

- Hoe gaat u om met de verandering in uw werk? Wat verwacht u in de toekomst?
- Hoe blijft *(het te noemen bedrijf)* innoveren?

Appendix V – Topic guide

De topic guide is gemaakt om in grote lijnen het interview af te nemen. Binnen deze topics valt af te wijken, afhankelijk van de antwoorden van de respondent. Op basis van deze topic guide is een vragenlijst geformuleerd, wanneer er behoefte is een gestructureerde open vragen. Dit kan voorkomen wanneer de respondent beperkte input geeft op de vragen.

Hoofdvraag: *How should the holding use social media to profile the company as a corporate brand (rather than a financial holding) in relation with the external audience?*

Methode:

Aantal respondenten: 10-15

respondenten: mannen en vrouwen, volwassenen

Duur: maximaal 1 uur

Mannen	Vrouwen
Cel 1: Goed op de hoogte zijn en weten wat er speelt en maandelijks schrijven over het moederbedrijf.	Cel 1: Goed op de hoogte zijn en weten wat er speelt en maandelijks schrijven over het moederbedrijf.
Cel 2: Weten wat er speelt en eens per kwartaal schrijven over het moederbedrijf.	Cel 2: Weten wat er speelt en eens per kwartaal schrijven over het moederbedrijf.
Cel 3: Niet op de hoogte van wat er speelt en incidenteel schrijven over het moederbedrijf.	Cel 3: Niet op de hoogte van wat er speelt en incidenteel schrijven over het moederbedrijf.

Figure 5.1 Segmentation of the respondents.

Tijdspad:

Per respondent wordt afzonderlijk een interview afgenomen van maximaal een uur. Er is voor een uur gekozen, aangezien dan vaak de meest spontane antwoorden komen en waar niet lang over nagedacht is.

Locatie:

Respondenten gaven aan graag telefonisch een interview te willen doen.

Onderwerpen:

Algemeen:

- verbonden met het moederbedrijf
- huidige relatie

Uitleg algemeen: het stellen van dit soort vragen, draagt bij aan de beeldvorming hoe de relatie is tussen de respondent en het moederbedrijf. Daarnaast is dit te gebruiken ter inleiding van het interview en een goede sfeer te creëren.

Moederbedrijf:

- Verbetering in huidige relatie
- Huidige communicatiemiddelen

- Meer communicatiemiddelen
- Social media een communicatiemiddel

Uitleg over moederbedrijf: bij deze vragen gaat het over de huidige relatie met het moederbedrijf en of er behoefte is aan verbetering of toenadering. Daarnaast wordt gevraagd wat de respondent vindt van de huidige communicatiemiddelen en of social media als een communicatiemiddel wordt gezien. Een belangrijke vraag is hoe de respondent het liefst op de hoogte blijft. Deze vraag bepaalt het verloop van het interview. Afhankelijk van het antwoord valt door te vragen over social media of vragen waarom de respondent hier geen verbetering in hoeft.

Reputatie:

- Huidige reputatie
- Invloed van media op de reputatie
- Verbetering in reputatie door middel van social media
- Moederbedrijf als innovatief bedrijf
- Moederbedrijf als open en transparant bedrijf
- Moederbedrijf als marktleider binnen de food retail industrie
- Moederbedrijf in de media

Uitleg over reputatie: bij dit onderzoek gaat het over wat voor reputatie het moederbedrijf oproept bij de respondent. Ook wordt gevraagd of het vakgebied van de respondent hier veel/weinig invloed op heeft. Afhankelijk van de antwoorden over de reputatie is de vervolgvraag of dit een positief of negatief beeld is. Het antwoord hierop vergt niet veel inspanning om door te vragen, aangezien het een duidelijk beeld schept.

Social media:

- Account voor zakelijk of privé gebruik
- Gebruik account voor research
- Concurrenten volgen van het concern
- Social media een communicatiemiddel voor het concern
- Moederbedrijf een apart account aanmaken
- Wat voor content is belangrijk via social media
- Wanneer geen social media, welk communicatiemiddel dan

Uitleg over social media: bij deze vragen gaat het voornamelijk over of de respondent een social media account heeft. En zoja, via dit kanaal benaderbaar wil zijn voor het hoofdkantoor. Wanneer de respondent aangeeft dit te willen, is het mogelijk door te vragen naar wat voor informatie de respondent graag wil ontvangen. Afhankelijk van de antwoorden kan goed worden doorgevraagd. Het is mogelijk dat de respondent geen social media account heeft of geen informatie via dit kanaal wil ontvangen. Het is dan mogelijk te vragen naar de huidige beleving en waar behoefte aan is.

Appendix VI – Questionnaire qualitative – target group

Questionnaire qualitative – target group valt in de Nederlandse bijlagen te lezen als vragenlijst externe doelgroep

De vragenlijst is opgebouwd uit vier verschillende categorieën. Een kort toelichting is aan het begin van het interview. Dit biedt voor het verloop en het doel van het interview een duidelijk overzicht. Deze categorieën wordt kort voor het interview uitgelegd. De categorieën zijn: Algemeen, moederbedrijf vragen, reputatie en social media vragen. Hieronder staan de vragen die centraal staan tijdens het interview. Deze vragenlijst is toepasbaar bij elke respondent, alleen zal de invulling qua opbouw en diepgang verschillen.

Algemene vragen:

- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw beroep?
- Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Moederbedrijf vragen:

- Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het moederbedrijf met u?
- Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het moederbedrijf?
- Vindt u dat er meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?
- *Zoja, welke heeft uw voorkeur: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn?*
- Wat volgt u voor informatie op deze kanalen?
- Vindt u social media een communicatiemiddel voor het moederbedrijf?

Reputatie:

- Wat voor reputatie roept het moederbedrijf bij u op? *Positief, Neutraal, Negatief, waarom?*
- Ziet u het moederbedrijf als marktleider binnen de food retail branche?
- Vindt u het moederbedrijf een open en transparant bedrijf?
- Komt het moederbedrijf op u over als een sterk groeiend bedrijf?
- Komt het moederbedrijf op u over als voorloper wat betreft innovatie?
- Heeft u als *(in te vullen bedrijf van respondent)* invloed op de reputatie van het moederbedrijf?
- Hoe vindt u het moederbedrijf in de media overkomen?
- Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Social media vragen:

- Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube? → Voor privé/zakelijk/door elkaar?
- Wat volgt u voor informatie op deze kanalen?
- Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?
- Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke?
- Wat is een bedrijf dat social media goed inzet?
- Volgt u concurrenten van het moederbedrijf? → waarom, wat doen zij beter?
- Wilt u/gebruikt u een apart mediakanaal op social media? *(Ter toelichting: dat het moederbedrijf een apart account opent en daar berichten plaatst relevant voor uw beroepenveld).*
- Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?
- Wat voor informatie wilt u dat het moederbedrijf met u deelt via deze kanalen? *(Ter toelichting: wat voor inhoud vindt u belangrijk en wat absoluut niet?)*

Appendix VII – Competitors

Competitors valt in de Nederlandse bijlagen te lezen als ‘concurrenten’

In this appendix the general information about the competitors are mentioned. The information is retrieved from annual reports, reports or websites.

Walmart

Walmart is an American multinational retail corporation and the largest grocery retailer in the United States. According to the Fortune Global 500 Walmart was the second largest public corporation and the biggest private employer in the world (Fortune, 2013). Walmart is valued as one of the most valuable companies by Interbrand in 2013 (Interbrand, 2013).

Tesco PLC

Tesco is from origin a British multinational grocery and merchandise retailer. Under the name ‘Tesco’ there is a big umbrella that includes: products, food, beverage, home, clothing, Tesco Mobile and financial services (Tesco, 2013). Tesco is after Walmart the second-largest retailer in the world by profits. After Walmart and Carrefour is Tesco the third-largest retailer in the world based on revenues (Deloitte, 2010).

Sainsbury's

Sainsbury's is a British supermarket and convenience store based in the United Kingdom. Under the Sainsbury's umbrella states: supermarkets, property and banking (Sainsbury's, 2013).

Target

Target is an American retailing company and is the second-largest discount retailer in the United States. Walmart is being the largest (Burritt, 2009). Small remark is that Target Australia is unrelated to Target Corporation.

Carrefour

Carrefour is a French multinational retailer and one of the largest hypermarket chains in the world. A hypermarket is a supermarket with also merchandises so customers can do all their shopping in one visit. Based on revenue it is the second largest after Walmart in retail (Carrefour, 2013).

Delhaize

Delhaize is a Belgium supermarket chain and is part of the international Delhaize Group. Delhaize is based in Belgium, US and Asia. Under the Delhaize Group are: Delhaize supermarket, AD Delhaize, City Delhaize, Proxy Delhaize, Shop 'n Go, Tom&Co en red market (Delhaize, 2013).

Kroger

Kroger is an American retailer and in the United States the largest supermarket chain and the fifth largest retailer in the world. Under the Kroger brand includes: supermarkets, superstores, department stores, convenience stores and mall jewelry stores (Kroger, 2013).

Jumbo

Jumbo is a supermarket chain in the Netherlands and is part of the privately owned Van Eerd Group. From Eerd was originally a grocery wholesale company, established in 1921 in 2013 Jumbo had a market share of 12.6 % (Jumbo, 2013).

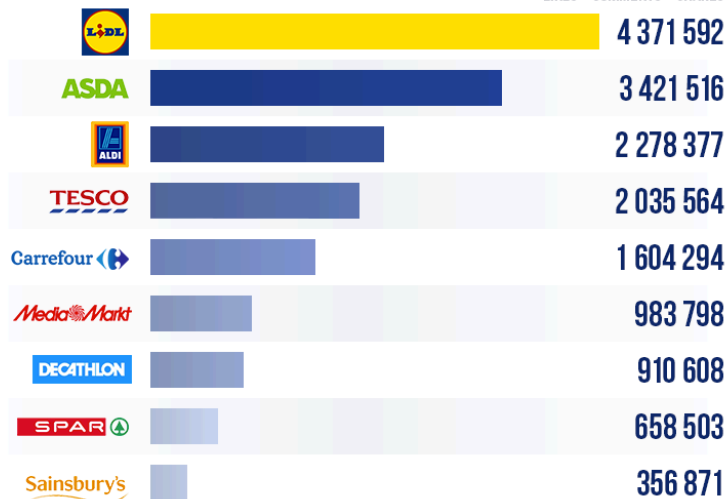
Appendix VIII – Socialbakers print screens

In deze bijlage zijn print screens te zien van enkele grote concurrenten van het concern en hoe actief zij op Facebook zijn. Onderstaande print screens laten 'most interactions' en 'largest fan base' zien. Zo valt te concluderen dat het moederbedrijf nog een lange weg te gaan heeft.

MOST INTERACTIONS

LIDL #1 in Likes, Comments, and Shares

LIKES + COMMENTS + SHARES

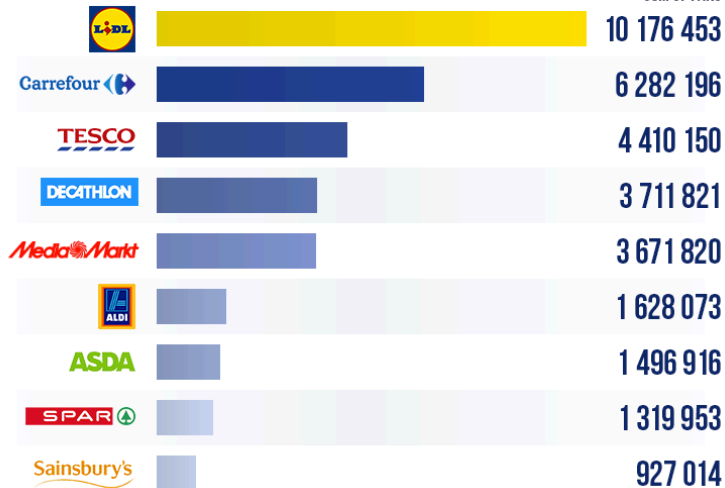


Figuur 8.1 Meeste interactie. Opgehaald van Socialbakers (2014)

LARGEST FAN BASE

LIDL #1 in Page Likes

SUM OF FANS



Figuur 8.2 Grootste fanbase. Opgehaald van Socialbakers (2014)

Appendix X – interviews media

Deze bijlage is opgedeeld in twee delen. Het eerst deel is met media en het tweede deel met NGO's. Het tweede deel is ook onderdeel van bijlage X. Het verbatim is opgedeeld in het interview zelf, gevolgd door een algehele conclusie, conclusie per topic en opvallende uitspraken.

Interview respondent 1

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: tweeënveertig jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben journalist en dan van het financiële gedeelte. Mijn werkzaamheden zijn artikelen schrijven en commentaar schrijven over actuele gebeurtenissen.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent [denkt even na]: ik volg het eigenlijk al een aantal jaar als ik er zo over nadenken. Ik ben het regelmatig begonnen te volgen in 1992. Dus zo'n 22 jaar nu.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het moederbedrijf met u?

Respondent [krachtig antwoord]: Vriendelijk, akkoord, zakelijk.

En zijn er voor u verbeterpunten te noemen?

Respondent: ze kunnen wel wat meer communiceren, maar wat het ook is, wanneer ik meer informatie nodig heb dan bel ik. Ik ken genoeg mensen bij het bedrijf en heb goed contact met Tim, dus ik weet dat ik antwoord krijg op de vragen die ik stel. De huidige manier van contact hebben vind ik daardoor niet teveel of te weinig.

Hoe vindt u dat het moederbedrijf in de media overkomt?

Respondent [moment stilte]: ik vind het als concern goed overkomen, als ik ergens anders wat lees dan ben ik gewoon geïnteresseerd. En ik kijk wel wat er nog meer wordt geschreven door anderen, maar dat lees ik meer om kennis op doen, als het negatief is vind ik het net zo interessant als positief. Alhoewel in Nederland natuurlijk eerder Albert Heijn in de media staat, maar dat is altijd al zo geweest.

Hoe vindt u dan dat bedrijven het doen in de media, wat kan het moederbedrijf daarvan leren?

Respondent: wat ik heel erg bij bedrijven vind is dat je als bedrijf moet meewerken en ik denk dat de bestuurders bij het concern dit ook zo zien.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het moederbedrijf

Respondent: de manier waarop ik contact onderhoud is dat ik wekelijks met Tim spreek over de gang van zaken. Zo blijf ik op de hoogte wat er speelt in een informele setting. Ik zal dan ook niet wat er wordt besproken de dag erna in de krant zetten. Wanneer ik later toch denk van 'hier wil ik meer over weten' of wat over wil schrijven, dan bel ik Tim.

Deze manier is voor u voldoende?

Respondent: voor mij is dat voldoende en anders, zoals ik al zei, dan bel ik.

Wat vindt u van de huidige communicatiemiddelen die het moederbedrijf gebruikt hiervoor?

Respondent: de huidige communicatiemiddelen zijn voor mij voldoende. Je moet weten dat ik als journalist heel veel bedrijven volg en de hele dag op zoek ben naar informatie of dat binnen krijg. Van al die bedrijven moet ik in de gaten houden wat zij plaatsen dus heb liever dat bedrijven niet hun communicatiemiddelen gaan uitbreiden.

En als u kijkt naar de communicatiemiddelen van het moederbedrijf dan mag dit worden uitgebreid?

Respondent: de website gebruik ik vooral om mijn informatie vandaan te halen. Daar kun je nog een keer persberichten nalezen of jaarverslagen downloaden. Het is een soort centrale plek qua nieuwsarchief en dat is voor mij voldoende om van daaruit mijn informatie te vergaren. Het is voor mij dus ruim voldoende en anders bel ik voor meer informatie, maar vaak is dat niet nodig.

U mist niet een manier van communiceren?

Respondent [legt nadruk op het woord nee]: nee zoals ik net al aangaf vind ik het zoals het nu is voldoende. Het is voor mij niet nodig dat er meer communicatiemiddelen worden ingezet. Daar raak ik alleen maar van in de war. Ik vind het zelf prettiger, wanneer informatie mij via mail wordt gestuurd. Houd het er maar op dat ik tot de ouderwetse garde behoor die liever informatie via de e-mail ontvang.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het moederbedrijf?

Respondent [snel met eerste zin als antwoord, daarna korte stilte]: social media als communicatie voor de pers niet. Social media is in mijn ogen vooral bedoelt om een relatie voor en met klanten op te bouwen of zakelijke informatie te verspreiden. Het karakter van social media is toegankelijk.

Zou u willen dat het concern toegankelijker is?

Respondent: nou zoals jezelf vast ook al hebt geconstateerd reageert de persdienst van het concern nu ook niet op iets wanneer er iemand commentaar geeft op een tweet. Het lijkt mij niet nodig om dat opeens te veranderen. Het lijkt mij ook helemaal niet prettig wanneer het concern wordt gevolgd door bijvoorbeeld het *NRC Handelsblad* en AD en in de openbaarheid gediscussieerd wordt. Daarom vind ik social media ook niet interessant als communicatiemiddel. Wanneer dit toch wordt ingezet kan je Twitter gebruiken, maar dan niet openlijk.

Dus het concern komt op u over als een open en transparant bedrijf?

Respondent: ja, maar dit komt wel door het goede contact dat ik met Tim heb. Doordat hij goed bereikbaar is en behulpzaam, komt het op mij inderdaad over als een open bedrijf.

Reputatie:

Wat voor reputatie roept het concern bij u op? Positief, Neutraal, Negatief, waarom?

Respondent [kort krachtig antwoord]: Vriendelijk en positief.

Dat zijn kort maar krachtige woorden, waarom?

Respondent: ja, zo zie ik het nu eenmaal. Ik denk dat het vooral ook komt vanwege mijn contact met Tim. Alleen roept 'Albert Heijn' eerder bij mij een reputatie op. Dit staat zichtbaarder op mijn netvlies.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: ik denk dat je heel erg moet oppassen met social media in te zetten. Het kan ook voor onwijze schade zorgen.

Ziet u het concern als een marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: Ja, Albert Heijn is vooral binnen Nederland een grote speler. *[op dit punt onderbrak ik het interview, om te verduidelijken dat het om het concern gaat en niet Albert Heijn.]* Oh ja, sorry. Dan moet ik nee zeggen, mijn eerste associatie is Albert Heijn hiermee, maar dat bedoel je natuurlijk niet. Nee, dan zeg ik nee.

Ook al is misschien de link met AH, snel gemaakt. Ziet u het concern als een sterk en groeiend bedrijf?

Respondent [zegt eerst ja, onderbreekt het verhaal en zegt nee]: het concern niet, er zijn weinig overnames of grote verhalen zoals in de jaren '90. Denk dat dit ook bewust is om weinig overnames te doen, maar ik zou zeggen dat de merken die onder het concern vallen wel sterk zijn. Alleen is dit weer een link naar Albert Heijn en die probeer ik niet meer te maken.

Ziet u het moederbedrijf als een voorloper qua innovatie?

Respondent: nou, ik zal je zeggen dat ik het concern geen innovator vind. Binnen Nederland is het Albert Heijn, maar daarbuiten kent niemand het moederbedrijf.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het concern?

Respondent [lacht]: nee, helemaal niks. Dat doen zij helemaal zelf.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: ja, natuurlijk en die gebruik ik door elkaar. Er zijn zakelijke contacten die mij volgen, maar ook gewone contacten. Ik splits mijzelf niet in tweeën op social media, dat doe ik niet.

Gebruikt u daarnaast uw account voor research? Wanneer u bijvoorbeeld artikelen schrijft of om contact te houden met eventuele bronnen?

Respondent [korte stilte]: nee, ik gebruik het niet voor research. Daar gebruik ik de website en persdienst voor. Social media gaat ook gewoon over de alledaagse dingen en dat is leuk, maar dat is voor mij als zakelijke economische pers niet interessant. Ik laat dat dan ook zoveel mogelijk links liggen wanneer ik op onderzoek uitga.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke? Volgt u concurrenten van het concern?

Respondent: ja, ik volg concurrenten en wat ik typisch vind ik dat het concern dit volgens mij niet doet. Ik zou even geen concurrenten op kunnen noemen, dan moet ik even inloggen. Het verschil met deze bedrijven en het concern is dat zij een stuk actiever zijn. Er zijn bedrijven die om acht uur 's ochtends een persbericht erop zetten. Alleen doet het concern dit helemaal niet, dat is wel een verschil, maar van mij hoeft dat ook helemaal niet. Ik krijg het liever gewoon in mijn inbox, maar als zij dat wil dan moeten ze dat vooral doen.

Wilt u dat het concern bijvoorbeeld een apart account maakt met 'media' en daar dan dingen plaatst die alleen relevant zijn voor uw beroep?

Respondent [twijfelt herhaalt vaak 'ik weet het niet']: dat ligt er aan, ik gebruik de website vooral als archief. Er zijn ook een aantal persberichten die jullie niet op de website zetten dan is misschien een Facebook pagina interessanter om het daar op te plaatsen. Ik weet het eigenlijk niet.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: nou toch meer informatie vanaf de website of via de mail. Ik denk dat filmpjes denk ik ook wel goed is. Tegenwoordig zijn mensen lui geworden of ze zijn het. Ze willen niet meer lezen, maar ze willen eerder 'zien' en op deze manier informatie opnemen.

Misschien een presentatie van het jaarverslag op YouTube met cijfers die te zien zijn, dat is misschien wel interessant. Dat zou ik nog wel volgen. Het maakt mij niet uit als het meer visueel wordt, ik ben meer een lezer.

Dus u denkt dat visuals belangrijk zijn?

Respondent: ja, beelden helpen om iets neer te zetten en mensen te bereiken. Een filmpje van zes minuten is meer te 'handelen' dan een jaarverslag van 180 pagina's, ik zou daar op inspelen. Dat het werkt en slim is.

Wilt u dat het concern via social media ook benaderbaar is?

Respondent: het hoeft van mij niet, maar social media is wel een goed kanaal om meer mensen te bereiken en daarvoor is het goed denk ik. Het concern is een belangrijk beursgenoteerd aandeel dat veel mensen over de hele wereld volgen.

Tegenwoordig ga je zelf ook zoeken op Facebook en Twitter wat het bedrijf zegt en zich daarop presenteert. Als het concern het gaat inzetten dan zou ik het zien als aanvulling op de website, maar dan moet je wel goed naar de kanalen kijken. Ik denk dat een Facebook moeilijk in te zetten is als middel.

Wat voor informatie wilt u dat er met u wordt gedeeld via deze kanalen? → Wat voor inhoud vindt u belangrijk en wat absoluut niet?

Respondent: ik denk dat social media niet interessant is voor de zakelijke uitingen en wat meer voor de Albert Heijn. Ik heb geen idee wat het moederbedrijf zou moeten delen. Het zou misschien wel gebruikt kunnen worden meer als belangstelling voor het aandeel en het daarvoor gebruiken, maar niet naar de pers.

Maar misschien informatie delen over de strategie of net dat extra informatie over de jaarcijfers?

Respondent: vind je dat nodig? Zulke dingen plaatst het moederbedrijf naar mijn idee al. Vooral veel op de website en dat vind ik ruim voldoende. En als ik meer informatie nodig heb dan bel ik.

Interview respondent 2

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 38 jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben algemeen verslaggever voor onderdeel Economie en Politiek.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: ik ben het begonnen te volgen in 1999, dus eigenlijk al best een tijd.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het moederbedrijf met u?

Respondent [twijfelt]: Ik heb hier geen duidelijk antwoord op.

Waarom?

Respondent: dit komt omdat ik heel veel mensen ken bij het bedrijf en die weet ik eigenlijk altijd wel te vinden. Ik ben heel ouderwets, want ik bel ze gewoon op. Voor mij is dat echt de manier om contact te houden.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het moederbedrijf?

Respondent: de manier waarop ik het liefst op de hoogte wordt gehouden is via een persbericht op de mail. En vaak weet ik al snel of kort van te voren, wat er gaat gebeuren. Daardoor ben ik niet afhankelijk van de website. Ik vind dat de huidige middelen inzet dan ook voldoende is.

Vindt u dat er meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?

Respondent: nee dat vind ik absoluut niet nodig, dit komt omdat ik meerdere bedrijven volg en daardoor wil ik eigenlijk zo min mogelijk communicatiemiddelen en eigenlijk alleen de meest doeltreffende. Ik wil niet van alle kanten bestookt worden.

U heeft dus geen voorkeur voor Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn?

Respondent: ik heb hier eigenlijk nooit over nagedacht dus ik zeg nu nee, maar wanneer het wordt ingezet misschien verander ik dan van gedachten.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het moederbedrijf?

Respondent: ik vind social media wel een goed communicatiemiddel. Je kan via social media makkelijk een groep opbouwen en benaderen en op deze manier contact onderhouden. De community, om het zo te zeggen, is voor het bedrijf heel belangrijk.

Reputatie:

Wat voor reputatie roept het concern bij u op? positief, waarom? negatief, waarom?

Respondent [korte stilte]: dat is een moeilijke vraag. De reputatie onder journalisten is dat het concern de grote slapende reus is, een beetje de lam geslagen slapende reus vanwege de boekhoudfraude. Ik denk dat dit ook heel erg speelt in het achterhoofd van de bestuurders bij het concern. Als consument zijnde vind ik Albert Heijn een ongelofelijke dure supermarkt, waar ik ook de boodschappen niet doe. En dan kijk ik nu even naar Albert Heijn, aangezien die onder het moederbedrijf vallen.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het concern?

Respondent [lacht]: tuurlijk, elke keer weer versterkend. Ik denk dat de traditionele media hiervoor een veel grotere rol spelen en voor dit versterkende effect zorgen. Nog veel meer dan social media.

Hoe dan?

Respondent: Albert Heijn heeft een sterk imago. Dat daar de beste spullen te halen zijn en ook weinig tot geen terugroepacties heeft. Dit is ook meteen waar het imago van vanaf hangt. De vraag is of je het concern zelf een imago wilt geven.

Dan moet je bedenken dat het imago afstraalt op zelf en niet op andere merken. Wanneer je kijkt naar CEO en imago dan is het beeld van Dick Boer een aardige rustige man en dit kan een imago zijn. Dit zou het bedrijf kunnen inzetten via social media.

Hoe vindt u dat het concern zichzelf in de media plaatst?

Respondent: Nou, het concern plaatst zichzelf niet. Het stuurt een bericht uit en dat wordt opgepikt door de media. Eigenlijk plaatst het concern zich niet in de media, maar doet de media dat.

Ziet u het moederbedrijf dan als voorloper qua innovatie?

Respondent [lacht]: je probeert wel het antwoord 'ja dat vind ik' uit mij te trekken he. Alleen moet ik je teleurstellen en zeg ik nee. Het is geen voorloper in Nederland en ook niet daarbuiten.

Ik blijf het proberen, maar ziet u het concern dan als een sterk en groeiend bedrijf?

Respondent: nou dat is eigenlijk hetzelfde als de reputatie. Het komt niet meer zo machtig over zoals in de jaren '90. Toen was het internationaal groot en sterk, maar we weten allemaal hoe dat geëindigd is. In het verleden was het moederbedrijf dit wel, maar ik denk dat ze geleerd hebben om geen grote overnames meer te doen. En heel voorzichtig te werk gaan. De fraude heeft het bedrijf echt tot de rand van de afgrond gebracht.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: nee, ik denk dat social media kan bijdragen aan een betere verkoop van de producten, maar niet voor een betere reputatie. Kijk maar naar Nestlé en wat er is gebeurd met hun reputatie door social media.

Ik denk voor het bedrijf en de reputatie heb je niets aan social media. Aangezien social media wordt gemaakt door mensen die tot die community horen en mensen zijn altijd een beetje sceptisch bij het lezen van dingen op social media. Ik ben van mening dat mensen de informatie die zij lezen zien als een Wikipedia pagina en daarvan weet je ook niet wie het heeft geschreven.

Welke kanalen Facebook, Twitter, YouTube en LinkedIn zijn het beste inzetbaar voor het moederbedrijf?

Respondent: ja, dat vroeg je net ook al. Nu ik er zo even over heb nagedacht zou ik voornamelijk voor Facebook gaan. Twitter is veel te vluchtig en daar bind je geen mensen als een groep en dit kan je via Facebook wel doen. YouTube is denk ik meer voor trouwe klanten om die zich te laten binden. Je kan dit wel visueel aanpakken, alleen zou ik niet weten hoe je dit kan doen. Dat moet je overlaten aan de marketing en communicatieafdeling.

Ziet u het moederbedrijf als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: daar kan ik heel kort over zijn 'nee.' Het concern niet, maar Albert Heijn dan weer wel. Albert Heijn doet het op dit gebied veel beter, maar je moet je afvragen of dat erg is aangezien het een merk is van het moederbedrijf.

Vindt u het concern een open en transparant bedrijf?

Respondent: ik baseer mij dan op het contact met Tim en dan moet ik zeggen ja. Hij is altijd bereid terug te bellen of uit te leggen waarom hij geen antwoord heeft. Vaak zoekt hij het dan voor mij uit en belt hij terug.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: ik gebruik Twitter, Facebook en YouTube vooral voor zakelijk gebruik. Twitter is voor mij echt een newsfeed en LinkedIn voor mijn zakelijke contacten.

Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?

Respondent: nee, ik gebruik dat niet voor research. Als ik een artikel schrijf dan schrijf ik dat omdat: of er is nieuwe aandacht voor nodig of een andere invalshoek. Dan ga ik niet eerst op Twitter of iets kijken, wat erover geschreven of gezegd is.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen?

Respondent: ja, dat doe ik. Alleen niet via LinkedIn daar heb ik alleen contacten. Alleen is het soms moeilijk doordat bedrijven veel verschillende accounts hebben voor het bedrijf en daardoor erg onoverzichtelijk is wat voor account het is.

Wat voor bedrijven volgt u dan? Concurrenten van het concern?

Respondent: ik volg voornamelijk de beursgenoteerde bedrijven. Daar zitten vast concurrenten tussen, maar ik heb geen idee welke. Ik weet eigenlijk niet eens of ik het moederbedrijf volg, dat ga ik zometeen meteen even controleren.

Waarom volgt u het concern niet?

Respondent: nou bij het concern speelt er niks dus dan hoef ik het ook niet te volgen, toch?

Wilt u/gebruikt u een apart mediakanaal op social media?

Respondent: hoe bedoel je?

Nou dat het concern een apart kanaal aanmaakt met 'media' en daar informatie plaatst die relevant is voor uw beroep?

Respondent [onbegrip in de eerste zin]: Ze hebben toch al een apart kanaal?

Ja het account dat het concern nu heeft heet 'nieuws', maar dat daarnaast een apart account komt voor media?

Respondent: op die manier, nee lijkt mij teveel, anders krijg je dat er twee keer hetzelfde wordt gepost, lijkt mij wat teveel van het goede.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent [krachtig antwoord]: persoonlijk contact, daar kan geen social media tegenop.

Wat voor informatie wilt u er met u wordt gedeeld via deze kanalen? → Wat voor inhoud vindt u belangrijk en wat absoluut niet?

Respondent: eigenlijk zo min mogelijk. Dus hoe meer zinlozere informatie erbij komt, hoe nuttelozer het wordt. Gewoon mail en een directe lijn om te bellen. De rest is niet nodig. Het is beursgenoteerd dus ze moeten tegelijk verspreiden.

Wat moet er minimaal in een tweet staan?

Respondent: nou ik vind Twitter eigenlijk helemaal niks. Dus het hoeft niet van mij. Aan ene kant je kan heel makkelijk delen wat er gaande is, vooral als journalist zijnde. Aan de andere kant, iedereen zit er op dus je bent niet meer alleen en daardoor bijzonder.

Wat voor bedrijven zetten social media goed in?

Respondent: bedrijven die ik vind dat social media goed inzetten zijn DSM en Unilever. Die hebben social media ingezet om het publieke profiel van hun bestuursvoorzitters om meer gezicht te geven. Ze hebben dit heel goed op social media vorm gegeven. Ze twitteren zinnen uit speeches of foto's met leiders. De CEO's worden nu gezien als visionairs op duurzaamheid. In plaats van alleen de CEO van een miljardenbedrijf. Is wel moeilijk om iemand in een jasje te duwen voor een imago, het kan wel maar dan moet je altijd en overal hetzelfde zeggen en overbrengen. Als het concern zoiets wil gaan inzetten dan wordt dat een enorme lobby actie.

Interview respondent 3

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

35

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben senior editor.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent [denkt even na]: ik volg als journalist sinds 2010.

Nog niet zo heel lang.

Respondent: nou dat is toch al vier jaar inmiddels. Dat is voor een journalist relatief lang. Journalisten van algemene media, daar is het gebruikelijk dat mensen gemiddeld eens in de drie of vier jaar van portefeuille wisselen. Om het een beetje spannend te houden. Dit wisselt wel per medium, maar bij ons zitten veel ambitieuze mensen en daardoor wordt er regelmatig gerouleerd.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren met u?

Respondent: dat gebeurt op verschillende manieren, als journalist krijg ik uiteraard de persberichten, maar ik krijg ook persberichten van Albert Heijn. Via social media krijg ik veel productinformatie van Albert Heijn, Gall&Gall en Etos en die combinatie die is in principe wel goed. Waarbij ik de kanttekening maak dat ik vind dat het best wat proactiever kan zijn in zijn communicatie over laten we zeggen niet financiële, corporate aangelegenheden.

Over wat voor dingen dan?

Respondent: laten we zeggen, innovatie beleid, strategie ten opzicht van acquisities. Het concern doet keurig zijn werk als het gaat om zakelijke bekendmakingen van kwartaal cijfers, acquisities, inkoop van aandelen dat soort dingen.

Dit moet het bedrijf natuurlijk doen, wat is daar mis mee?

Respondent: het is allemaal nogal financieel en aandeelhouder gerelateerd. Ze zouden bijvoorbeeld als een bedrijf zoals Unilever, best wat meer op de trom mogen rammelen als het gaat over niet financieel gerelateerde informatie.

Reputatie:

Komt het concern op u over als open en transparant?

Respondent: ja dat wel, ik moet zeggen dat het huidige management dat er zit zeer open en transparant is. Sterker nog ik was aangenaam verrast toen Dick Boer als CEO aantrad en wij persoonlijk werden uitgenodigd. Het was een uitnodiging om even kennis te komen maken met Dick Boer. Er zijn niet veel bedrijven die dat soort moeite doen. Ik moet zeggen dat de CEO en CFO zeer open, transparantie, toegankelijk zijn. Ze hebben ook de uitstraling dat zij niks te verbergen hebben. Ik ben zeer positief over de manier van communiceren van de woordvoerder, altijd snel een reactie en wanneer dit niet mogelijk is dan wordt mij vaak meteen verteld waarom niet of dat word ik later teruggebeld met de informatie. Voor mij draagt dit ook bij aan het beeld dat ik heb als transparant bedrijf, hoe ik te woord word gestaan.

Is dit ook de reputatie die dit bij u oproept?

Respondent: ja, ik vind het een heel prettige onderneming. Het is natuurlijk een kruideniersbedrijf een echte retailer. Ze gedragen zich ook als zodanig en dan

bedoel ik daarmee: geen kapsones, niet teveel toeters en bellen. Het is een open bedrijf, beide benen op de grond, open, transparant en gewoon goed. Degelijk dat is het woord dat ik zoek: degelijk.

Ziet u het concern als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: in Nederland zeker, absoluut. Ook in de e-commerce zijn ze natuurlijk heel erg goed bezig nu ze twee jaar geleden bol.com hebben overgenomen. Ze zijn zeer voortvarend bezig om dit te integreren met de winkel retail en andere activiteiten. Dat maakt een zeer doordachte en gedegen indruk, waarbij het bedrijf denk ik goed geleerd heeft van het boekhoudschandaal. Dat zit natuurlijk een beetje in de genen van het bedrijf. Dus vooral niet te overhaast en te grote stappen maken, dat is wel heel duidelijk in het bedrijf gekropen na het boekhoudschandaal. En ik denk ook dat zoiets verstandig is.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het moederbedrijf?

Respondent: nee, dat denk ik niet en dat is ook niet de doelstelling van ons bedrijf. Ik denk dat wij met name het medium zijn wat heel veel wordt gelezen en gekocht door beleggers. Van kleine investeerders tot grote institutionele beleggers. Wij komen ook op de sites van *Het Financieele Dagblad*, novum.nl, nu.nl en een aantal andere media.

Ik denk wel dat wij van invloed zijn op de opinie van met name financiële gerichte stakeholders. Alleen daar doen we het niet voor. Wij zijn niet bewust het concern positief of negatief aan het neerzetten in de media. Wij zijn een medium dat bekend staat om het feit dat het geen mening vormt, maar puur de feiten weergeeft en op basis daarvan wel analisten bevraagd van 'wat vinden jullie daar nou van?' en die commentaren plaatsen wij dan ook. En zo alles bij elkaar zal ongetwijfeld van invloed zijn op het imago. Het is alleen niet onze doelstelling. Ik ben mij er wel van bewust dat ik daar aan bijdraag.

Hoe vindt u dat het concern zichzelf in de media plaatst?

Respondent: ik denk dat elk bedrijf zo positief mogelijk in de media probeert te verschijnen. Dat is een onderdeel van de waarde creatie van het bedrijf. Dus dat is ook niet kwalijk te nemen, maar journalisten weten dat natuurlijk. En verder denk ik, heb even geen concreet voorbeeld voor handen.

Ik denk dat het concern onder leiding van het huidige bestuur een bedrijf is dat proactief naar buiten komt. Als er hele slechte dingen gebeuren. En dan met de boodschap wat ze er aan doen om het op te lossen. Ik denk ook dat het bedrijf dat ook zou doen, als daar aanleiding voor is. Je bent samen als journalist en bedrijf bezig open en transparante verhalen de wereld in te helpen.

Even terugkomend op de communicatiemiddelen. Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen?

Respondent: daar heb ik over nagedacht. Ik merk dat journalisten, in ieder geval bij Dow Jones, maar ook daarbuiten, dat wanneer het echt gaat om corporate informatie zij het gewoon het liefst op de ouderwetse manier worden bereikt. En dat mag dan best per e-mail. Gewoon een ouderwets persbericht met een logo van het bedrijf en de naam van de woordvoerder, kern van het bedrijf, productnieuws. Productnieuws kan nog wel via social media verspreid worden. Als het gaat om corporate berichtgeving dan moet dat wat mij betreft via het ouderwetse middel van een persbericht.

Maar wilt u wel of niet dat het moederbedrijf meer communicatiemiddelen inzet?

Respondent: nee, niet voor corporate nieuws. Social media zijn, zoals ik zei, prima

als het gaat over productnieuws. Dus meer marketing gericht, introductie van nieuwe producten, prijscampagnes, nieuwe reclame campagnes. Dat mag allemaal via de social media, dat is prima. Beter zelfs dan via een persbericht en verder zijn social media uitstekend geschikt als middel van klantenrelaties. Alleen is dat meer voor Albert Heijn.

Alleen geeft u nu voorbeelden aan die het concern niet echt kan communiceren, dit zijn meer voorbeelden die Albert Heijn kan gebruiken.

Respondent: ja precies, dus voor mij hoeft het bedrijf geen social media te gebruiken en moet dat overlaten aan zijn werkmaatschappijen. Alleen als moedermaatschappij, als holding, moet zij zich vooral richten op het inzetten van traditionele media. Kijk naar Unilever die nog veel meer merken onder zich heeft, die ook traditionele media nog inzet en social media. Alhoewel zij heel weinig gebruik maken van: kom eens langs en zie hoe het er bij ons aan toegaat. Wat de holding ook kan doen is meer proactief zijn in het laten zien hoe het er in de keuken aan toegaat.

Ziet u het moederbedrijf als voorloper qua innovatie?

Respondent: als voorloper eigenlijk niet. Denk wel dat het goed op weg is. Alleen binnen Nederland is het vooral Albert Heijn in Europa en daarbuiten eigenlijk niet.

Als we even kijken naar de Twitter, Facebook, YouTube en LinkedIn wat zou dan een goed inzetbaar kanaal voor het concern kunnen zijn?

Respondent: nou als we kijken naar YouTube dan is het de policy om bij de bekendmaking ook een kort filmpje online te zetten. Ter toelichting. Dat vind ik wel een mooie aanvullende dienstverlening aan journalisten. Waarbij ik wel moet zeggen dat ik vaak druk ben. Met persbericht lezen, analisten bellen en een update te schrijven dat ik niet naar zo'n filmpje kijk. Wanneer iemand er wel tijd voor heeft is dat mooi meegenomen.

Daarbij ben ik erg fan van een geprint jaarverslag. Ik weet dat alle journalisten dat doen, het nog gebruiken als naslagwerk gedurende het hele jaar.

Maar social media zal voor u als communicatiemiddel niet werken?

Respondent: nee, eigenlijk niet. Kijk als ik wat nodig heb dan ga ik naar de website en anders bel ik Tim voor aanvullende informatie. Zo simpel is het en laten we dat vooral ook zo houden.

Komt het bedrijf op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: wel als een sterk bedrijf. Het enige negatieve imago dat het bedrijf heeft is dat sinds dat boekhoud drama in 2003 het heel erg terughoudend zijn met investeren in acquisities. En op een veelte grote berg met geld zitten en dat dan maar weer teruggeven aan de aandeelhouders. Terwijl veel analisten zeggen, en ik vind dat eigenlijk ook, dat het concern best wat agressiever en proactiever acquisities zou kunnen doen om te groeien. De acquisities die ze sinds 2003 hebben gedaan zijn allemaal hele kleine geweest voor een groot bedrijf. Vooral met een goede en sterke financiële positie. Dat zal ook nog wel te maken hebben met het trauma van 2003 en daarvoor. Toen er gehaast en teveel werd ingekocht, wat het bedrijf onbestuurbaar maakte op een gegeven moment en die angst zit er kennelijk nog steeds in.

Ook al mag er dan van u agressiever reageren op dingen, vindt u dat het concern vooroploopt qua innovatie?

Respondent [twijfelend]: vooroplopen niet, maar ik denk ook niet dat ze dat moeten willen. Ik denk dat een kruideniersbedrijf niet voorop moet willen lopen in innovatie. Gewoon vooral netjes, de goede producten in de schappen moet hebben staan die

klanten willen. Ze zijn wel innovatief in het integreren van een bakstenen winkel met e-commerce. Dat begint echt vorm te krijgen en daar zijn ze in Nederland in ieder geval qua schaal grootte wel voorloper in. Dat is meer vanwege de marktpositie en omvang dat ze daarin domineren dan dat het komt omdat ze zo innoverend zijn.

Ik vind eigenlijk dat een supermarktleider ook niet innovatief hoeft te zijn die moet gewoon kijken wat de klant wil en daar gehoor aangeven. En als de klanten innovativiteit willen dan is het bedrijf best in staat om daarop in te spelen, daar ben ik van overtuigd.

Alleen geeft u nu Albert Heijn voorbeelden, waarin het concern geen 'grote' rol in speelt. Hoe ziet u de holding qua innovatie?

Respondent: je hebt gelijk. Nee, naar de holding kijkende is het geen innovator. Dat is vooral Albert Heijn.

Wanneer het concern social media gaat inzetten, zal dit bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: nee niet denk ik, maar voor de werkmaatschappijen denk ik wel. Ik denk dat het concern social media niet als kern van zijn communicatie zou moeten willen gebruiken. Misschien wel naar bepaalde stakeholders. Ik zie niet zo goed wat het concern met social media beter zou kunnen doen, dan wat ze zonder social media doen. Dan spreek ik wel vanuit journalisten oogpunt.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: nou tot mijn grote verdriet heb ik mij ooit laten overtuigen om LinkedIn te nemen. Daar doe ik al drie jaar helemaal niks mee, maar ik krijg alsnog berichten van mensen die dan een connectie willen worden. Dus op dit gebied ga ik je teleurstellen, maar social media op wat voor manier dan ook is niet aan mij besteed. Een collega gebruikt Google alert en die stuurt nog wel eens dingen door die relevant voor mij kunnen zijn.

Dus u volgt geen bedrijven of concurrenten via het uw LinkedIn account?

Respondent: nee, ik doe er echt helemaal niks mee. Is helemaal niks voor mij.

Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?

Respondent: als ik achtergrond informatie wil of nodig heb dan gebruik ik Google of bel ik de persoon of zoek ik via Wikipedia. Het actief en proactief inzetten van social media is aan mij niet besteed.

En wanneer het bedrijf een apart media account aanmaakt met informatie relevant voor uw beroepenveld?

Respondent: nou het zo nog wel kunnen voor andere stakeholders, om daar relevante informatie te plaatsen. Dat moet je dan wel goed managen en beheren zodat informatie niet door elkaar gaat lopen.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: nou via de ouderwetse kanalen persberichten, website en persoonlijk contact.

Interview respondent 4

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 29 jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: onafhankelijke journalist.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: sinds september 2011. Ik heb de portefeuille van voeding en retail. Daar vallen eigenlijk alle grote voedingsbedrijven, supermarkten en winkels in de winkelstraat onder. Ik volg de kwartaal en jaarcijfers en al het andere nieuws rondom het bedrijf.

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren met u?

Respondent: prima, ik word op tijd op de hoogte gebracht dat de kwartaalcijfers er weer aankomen. En de media calls die dan 's ochtends plaats vinden. Is vaak een bericht eens in de drie maanden met het gaat zo en zo, zoveel winst en omzet. Ik krijg keurig iedere maandag een e-mail met hoeveel aandelen er zijn verhandeld en ingekocht. Dit lees ik dan ook niet, maar ik bewaar het wel voor 'stel dat ik het nog een keer nodig heb.'

Is er voor u ook nog aan andere manier waarop u op de hoogte wilt worden gehouden? Dat u denkt 'via dat kanaal zou ook handig zijn?'

Respondent [twijfelt]: nee, eigenlijk niet. Het is prima zo. Via e-mails of bellen/sms dat er iets belangrijks gaat gebeuren en je dus wel paraat bent zodat je een stukje voor de krant kan schrijven.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het concern?

Respondent: voor journalisten?

Ja

Respondent: nou ik ben eigenlijk heel tevreden. En anders kan ik bellen of via zo'n eerder genoemd media call. En social media denk ik meteen aan Twitter, Facebook, LinkedIn.

Ja dat zijn ook precies de kanalen die ik moet onderzoeken of er behoefte aan is wanneer het moederbedrijf via dit kanaal gaat communiceren.

Respondent: ja ik snap het. Alleen denk ik voor professionele communicatie met journalist denk ik niet dat het nodig is. Er wordt al gecommuniceerd via persbericht en calls en dat is naar mijn idee voldoende hoe het concern communiceert.

En wanneer het concern een apart mediakanaal op social media begint alleen voor uw doelgroep?

Respondent: hoe bedoel je precies apart kanaal? Een apart kanaal blijft tot op zekere hoogte interessant, vooral wanneer er een hype is. Alleen of dat een constante stroom moet opleveren van berichten en hoeveel mensen daar nou daadwerkelijk geïnteresseerd in zijn. Daar ben ik niet zo zeker van.

Bijvoorbeeld een 'journalist' account?

Respondent: dan zou ik het wel volgen, maar aanbod bepaalt natuurlijk wel de vraag. Hangt er heel erg vanaf hoe het concern er mee omgaat en wat ze ermee gaan communiceren. Ik weet nu dat ik alles via de e-mail krijg, dus houd ik mijn e-mail in de gaten. En wanneer het via social media wordt verspreid of in ieder geval

sneller dan houd ik dat in de gaten.

Heeft u zelf een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?

Respondent: ja ik heb zelf een account op Facebook, maar dat is privé. Ik zal ook niet vrienden worden met het concern op Facebook. Wat ik op Facebook plaats houd ik liever privé en zie het ook niet zitten dat het moederbedrijf dingen van mij kan zien. Er is natuurlijk een grens tussen privé en zakelijk gebruik. Ik heb voor zakelijk gebruik LinkedIn en voor privé gebruik Facebook.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke?

Respondent: ik volg zelf ook bedrijven, alhoewel volgen een groot woord is. Ik zoek eerder bedrijven op om te kijken wat zijzelf op Twitter plaatsen of wat anderen over hun zeggen.

Dus u gebruikt uw account vooral voor research?

Respondent: ja en dan alleen wanneer het nodig is. Ik kijk vooral hoe zijn het doen op het gebied van voeding en retail en hoe zij daar zelf natuurlijk over praten. Zij praten meer met consumenten wat voor het concern natuurlijk niet echt mogelijk is.

Moet wel zeggen dat ik dit soort dingen alleen op zoek als er een reden is om het te doen. Dus het is niet op regelmatige basis. De grote bedrijven in mijn portefeuille zijn onder andere Heineken en Unilever.

Volgt u concurrenten van het moederbedrijf? → waarom, wat doen zij beter?

Respondent: hm dat weet ik zo even niet hoor. Denk het wel maar weet even niet uit mijn hoofd wie.

Hoe vindt u de manier waarop het moederbedrijf in de media overkomen?

Respondent [twijfelt]: goh, dat weet ik niet. Het bedrijf plaatst zichzelf natuurlijk niet in de media dat wordt vaak door journalisten gedaan die iets schrijven over het concern. Een journalist ontvangt natuurlijk informatie van het bedrijf. Dus ik heb niet echt een mening hoe het moederbedrijf dat doet, aangezien dit wordt gecreëerd door journalisten.

Draagt uw werk bij aan de reputatie van het moederbedrijf?

Respondent [lacht]: nou ik denk niet alleen mijn werk hoor, ik denk dat alle media bijdragen aan de reputatie. Ik denk dat alle journalisten die regelmatig een bedrijf volgen vanwege hun portefeuille, elk bijdragen aan het imago van het bedrijf. Daar ga je als journalist zorgvuldig mee om.

Alleen hoe erg is het imago afhankelijk van de kwartaal of jaarcijfers, je hebt als lezer of consument geen idee hoe het bedrijf er nou echt voor staat. Dat weten alleen mensen waarbij het hun vakgebied is. Dus in hoeverre dat het imago bepaalt van een bedrijf, dat weet ik niet.

En als ik aan u vraag wat voor reputatie roept het concern bij u op?

Respondent: als journalist zie ik het als een heel professioneel, groot, internationaal bedrijf. En zoals ik al eerder zei over de communicatie dan vind ik ze heel behulpzaam, ze laten tijdig dingen weten.

Ziet u het concern als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent [twijfelt]: ja, maar er zit natuurlijk wel een verschil tussen het moederbedrijf en Albert Heijn. Ik heb zelf alleen contact met het concern en dan over het bedrijf, de cijfers en met Albert Heijn over details. Details zoals, ik noem maar wat, keurmerk, winkels en openingstijden op zondag. Iets waar het concern niet wat

mee te maken heeft. Ik zie het bedrijf als internationaal bedrijf en niet als marktleider, maar ik zie Albert Heijn dan wel weer als marktleider binnen Nederland. Ik zal ook niet aan de woordvoerder vragen, hoe het zit met Albert Heijn dan ben ik aan het verkeerde adres.

Vindt u het moederbedrijf een open en transparant bedrijf?

Respondent [lange stilte]: tot op zekere hoogte wel, maar zoals met ieder beursgenoteerd bedrijf is er een grote mate van geslotenheid. Dat hoort een beetje bij de beursnotering. Je wil als journalist altijd meer openheid, als achtergrond van beslissingen.

Ze zijn waar nodig transparant, in persbericht staat niet echt de achtergrond informatie en als journalist kan je die later wel krijgen. Waar je wel wat aan hebt, maar dan kan je niet zeggen dat de woordvoerder je dat heeft verteld.

Komt het concern op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent: nee denk het niet, want dan kijk je weer naar Albert Heijn qua bol.com etc. *[komt later op deze vraag terug]* *Respondent:* ik denk dat het moederbedrijf wel voorloper is, wat zij hebben natuurlijk de strategie bepaald dat dingen van bol.com zijn af te halen bij Albert Heijn. Dit is binnen Nederland erg vooruitstrevend. Dus ik denk dat het toch wel een voorloper is.

Wanneer Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn wordt ingezet, welke van deze vier kanalen heeft dan uw voorkeur?

Respondent: YouTube lijkt mij het beste middel van deze vier. Ik kan mij voorstellen dat het concern via YouTube veel kan doen, want een beeld zegt toch meer dan duizend woorden. Dat je iemand kan laten vertellen over bepaalde aspecten van het bedrijf, ontwikkelingen dat soort dingen. Ik denk dat zoiets het bedrijf toegankelijker maken. Ik heb veel bedrijven onder mijn portefeuille en heb daardoor niet de tijd om van elk bedrijf alles te lezen. Wanneer er een kort filmpje is met de kerncijfers en dat soort dingen. Dat zou al een stuk helpen.

Ik denk dat wanneer Twitter wordt ingezet ik niet weet of dat nodig is. Twitter zie ik meer als een middel om te communiceren op productniveau, alleen is dat meer voor Albert Heijn of andere merken weggelegd. Wat wil het concern op moeder niveau gaan communiceren, dat zou ik niet weten. Dus voor het concern zie ik niet zo zeer de toegevoegde waarde, maar wel voor Albert Heijn. Ik zou ook niet weten wat het moederbedrijf dan wel kan communiceren. Ik denk dat e-mail voldoende is om ons als journalisten op de hoogte te stellen en te houden.

Komt het moederbedrijf op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: het concern wel als sterk, maar niet groeiend. Dan kijk ik toch naar Albert Heijn en die doet het goed en dat is voldoende. Dat is het merk dat de consument kent, wanneer je vraagt 'wat is het moederbedrijf van Albert Heijn' dan weten niet veel mensen dat. Iedereen kent Albert Heijn wel. Dus je moet je afvragen of je dat wil veranderen.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: nee dat denk ik niet. Reputatie krijg je door vertrouwen en niet door goed op social media te zijn. En social media kan ook opeens omslaan en dat je als bedrijf opeens negatief in het nieuws staat. Het is heel erg oppassen met social media hoe je het inzet. Ik denk niet dat het zal bijdragen aan een betere reputatie, maar wel aan meer openheid en transparantie. Het concern heeft naar mijn idee niks te zoeken op social media.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: ja, zoals ik net al zei gewoon de mediacalls, persberichten, e-mails en telefoongesprekken. Het is meer uit tijdgebrek dat ik niet ook nog via social media bedrijven kan of moet volgen. Je kan niet alles bijhouden en lezen, dat is gewoon teveel.

Je gaat het concern volgen als journalist en dan weet je dat je eens in de drie maanden wat schrijft en dat zal niet veranderen. Het bedrijf is beursgenoteerd en moet zich gewoon aan bepaalde regels houden.

Interview respondent 5

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 32 jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: economie redactie bij een bekend televisiezender.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: dat is meteen een moeilijke vraag. Ik heb bij een krant gewerkt en daar heb ik het concern echt gevolgd, maar dat is alweer een aantal jaar geleden. Bij mijn huidige werk volg ik het nauwelijks. Dus eigenlijk volg ik het bedrijf niet, tenzij er iets gebeurt. Heel incidenteel.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het moederbedrijf met u?

Respondent [twijfelt]: geen idee. Ik vind dat het bedrijf het niet beter of slechter doet dan andere beursgenoteerde bedrijven. Ze moeten verplicht communiceren net zoals andere bedrijven. Daar verschillen ze niet mee met andere bedrijven. Hier heb ik dan ook geen mening over.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van recente ontwikkelingen?

Respondent: de enige manier is via persberichten, jaarverslagen. Dit komt omdat het vaak over koersgevoelige informatie gaat en op bepaalde moment naar buiten wordt gestuurd. Dit is ook de enige manier waarop het bedrijf communiceert en ook de enige manier waarop ik ervan hoor. Eigenlijk alleen maar wanneer het wat van zich laat horen, zo word ik op de hoogte gehouden.

Vindt u dat er meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?

Respondent: voor mij hoeft dat niet. Ik zou zelf ook niet weten hoe het bedrijf dit zou moeten doen. Het zou een extra communicatiemiddel zijn, voor dezelfde informatie.

Bijvoorbeeld via social media?

Respondent: op die manier, nee dat hoeft van mij niet.

Hoe vindt u het concern in de media overkomen?

Respondent: het is niet erg in de media aanwezig.

Reputatie:

Wat voor reputatie roept het concern bij u op? *Positief, waarom? Negatief, waarom?*

Respondent: ik zeg vanuit mijn functie, saai. Ik werkte bij de krant precies rond het boekhoudschandaal. Toen was het voor mij als journalist heel spannend om erover te lezen en daarover te schrijven, over wat ze nu weer naar buiten brachten.

Dat was heel anders dan hoe het nu gaat, vandaar dat ik moet zeggen dat het saai is. Een bedrijf zoals zoveel AEX bedrijven. Zo spannend als toen, dat wordt het natuurlijk nooit meer. Ik zie niet echt de toegevoegde waarde van het concern en ik denk dat ik daar niet de enige in ben. In Nederland is het moederbedrijf niet zo bekend, maar de merken juist wel. Iedereen kent Albert Heijn, alleen het bedrijf erachter dat kennen niet heel veel mensen.

Ziet u het moederbedrijf als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: nou nee, in Nederland zijn het concern en Albert Heijn marktleider.

Alleen op Europees en internationaal perspectief dan is het al helemaal niet zo. In Nederland ja, maar dan meer op de merken. Die zijn enorm bekend. In het buitenland is het concern niet bekend, de merken in de landen misschien wel, maar wie weet in Nederland hoe de merken heten in Tsjechië.

Vindt u het moederbedrijf een open en transparant bedrijf?

Respondent [twijfelt]: ja geloof het wel. Ik ben er niet meer zo mee bezig dus ik heb daar eigenlijk geen mening meer over.

Komt het concern op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: ja, heel erg. Kijk maar naar België, daar zijn meerdere Albert Heijn geopend. Alleen dat is weer Albert Heijn en niet de holding. Daar blijft de verwarring tussen. Dat is logisch, net zoals bij Unilever. Zij hebben toen ook die U geïntroduceerd op alle producten. Dat hebben veel beursgenoteerde bedrijven. Alleen bij het concern zijn het geen op zichzelf staande merken, waar je iets kan kopen. Dat kun je een probleem noemen.

Komt het moederbedrijf op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent: nee, niet meteen.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het concern?

Respondent: nee, absoluut niet. Het concern verspreid zelf de informatie en wij schrijven daarover. Het is niet zo dat wij dingen schrijven zonder het gecheckt te hebben bij het bedrijf. Daarnaast borduren wij voort op verhalen van anderen, wat natuurlijk niet weg kan nemen dat sommige berichten gekleurd zijn.

Alleen moet ik wel daarbij zeggen dat voor tachtig procent het bedrijf het natuurlijk zelf doet. Ik geloof niet in 'de media' die reputaties maken of breken. Zeker niet bij beursgenoteerde bedrijven. De reputatie in 2003 ging niet ten onder door de media, maar door wat het bedrijf zelf is overkomen. En wij vanuit de media hebben daarover geschreven.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: dat geloof ik niet, hangt er vanaf wat ze gaan doen met deze kanalen. Als ze via social media gaan verkondingen dat er weer een boekhoudschandaal is, dan denk ik niet dat social media zal bijdragen aan de reputatie. En als zij ander soort berichten gaan sturen, dan zou het misschien kunnen.

Kan het concern: Twitter, Facebook, YouTube of LinkedIn inzetten?

Respondent: dat hangt heel erg van het communicatie doel af. Ik denk ook dat het meer iets voor HR is. Dat zij zich er bezig moeten houden, zo komen er nieuwe werknemers binnen. HR onderdelen van het bedrijf zouden zich beter kunnen richten op LinkedIn dan op andere social media kanalen.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?

Respondent: ja, ik heb een heel actief Twitter account. Verder heb ik geen account op Facebook of YouTube en LinkedIn heb ik mij ook voor aangemeld, maar daar doe ik helemaal niks mee. Was meer om 'even te kijken', dan dat ik er daadwerkelijk wat mee doe.

Waar gebruikt u dit account voornamelijk voor? Wat voor informatie plaatst u?

Respondent: het zijn puur persoonlijke visie dingen die ik plaatst. Voornamelijk om aandacht te vragen voor werk gerelateerde artikelen om aandacht daarvoor te

krijgen. Ook gebruik ik het om mijn ongenoegen te uiten over mijn plaatselijke gemeente.

Als ik het zo hoor dan gebruikt u dit account voor privé en zakelijk?

Respondent: ja, precies.

Wat voor informatie volgt u zelf op Twitter?

Respondent: ja niet zoveel, daar krijg ik veel vragen over 'jij volgt niemand' krijg ik vaak te horen. Ik kijk vooral via social media wat iemand zegt, ik zoek dan de accountnaam op en dan kijk ik wat die persoon plaatst.

[Ter controle: het is daadwerkelijk zo dat de respondent 0 volgers heeft op Twitter]

Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?

Respondent: soms. Bij televisie heb je vaak verhalen waarbij je een voorbeeld nodig hebt. Dan kan ik via Twitter in contact komen met mensen die dat onlangs hebben gedaan en over getwitterd hebben. Het is voor ons een middel om in contact te komen met mensen die hun persoonlijke verhaal kunnen vertellen. Dat persoonlijke verhaal wordt dan gebruik als voorbeeld bij het bredere nieuwsverhaal. En je kan in de gaten houden wat andere journalisten doen.

Bedrijven of concurrenten?

Respondent: nee, ik volg niemand. Dat krijg ik vaak te horen, zoals ik net al zei. Mensen vinden dat raar. Ik zit er zelf totaal niet mee.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het concern?

Respondent: dat moeten ze zelf weten, daar kan ik niks over zeggen. Het is ook niet dat ik het bedrijf dan wel opeens ga volgen, wanneer ze een account hebben op Twitter. Ik vind het meer iets voor Albert Heijn. Zijn vaak consumenten die vragen hebben of klagen alleen gaat niemand klagen bij het moederbedrijf. Unilever heeft natuurlijk hetzelfde probleem, misschien dat het concern daar wat van kan leren.

Tenzij Dick Boer zelf gaat twitteren over relevante dingen, dat zou nog wel interessant kunnen zijn. Dan wordt het meer menselijk en dan zal het voor mij interessanter worden. Alleen is dit voor bestuurders over het algemeen wel lastig, want je kan ook weer niet alles zeggen.

Wilt u/gebruikt u een apart mediakanaal op social media? (Bijv. dat het concern een apart account opent en daar berichten plaatst relevant voor uw beroepenveld).

Respondent [twijfelt]: nee, eigenlijk niet. Ik heb zelf het idee, dat bedrijven dan via een Twitter feed mensen attent maken op persberichten, nieuwsberichten, aanbiedingen. Alleen gebruik ik Twitter daar niet voor, dus mij zou zo iets niet interesseren. Ik zie in die zin geen meerwaarde van een Twitter account voor het concern vanuit werk gerelateerd oogpunt en persoonlijk al helemaal niet.

Het zou misschien wel interessant kunnen zijn om een apart account te maken voor mensen die beroepsmatig met het moederbedrijf bezig zijn. Alleen is het nadeel dan ook meteen dat die mensen al via andere kanalen hun informatie binnenkrijgen, waardoor het dubbelop wordt qua informatie.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: zoals ik net al zei, persoonlijk contact. Dat vind ik echt belangrijk.

Wat voor informatie wilt u dat het concern met u deelt via deze kanalen?

Respondent: dat moeten zij zelf weten, daar kan ik niet over oordelen.

Interview respondent 6

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 32 jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: financieel journalist.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: ik volg het concern nu zo'n tweeëneenhalf jaar. Voornamelijk via persberichten, cijfers die gepubliceerd worden, website en alle andere soorten uitingen, maar niet via social media.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het concern met u?

Respondent [twijfelt]: ja, in principe prima. Het kan wel wat meer over lokale of Amerikaanse informatie gaan. Dit mis ik wel soms een beetje. Het hangt er wel een beetje vanaf natuurlijk, ik schrijf alleen over het concern en niet over de lokale Albert Heijn. Dus hierin kan de informatie stroom verschillen. Desalniettemin is het belangrijk dat het concern meer lokale dingen en wat daar gaande is. Dat zou voor mij erg helpen.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het moederbedrijf?

Respondent: de traditionele middelen of persoonlijk contact.

Vindt u dat er naast de huidige communicatiemiddelen meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?

Respondent [twijfelt]: ja, maar de sociale media of meer de traditionele media?

In breedste zin van het woord.

Respondent: Ik volg niet heel goed wat er op de website wordt geplaatst dus in die zin kan ik niet oordelen of het meer kan of voldoende is of juist minder kan. Voor mij hoeft het dan ook niet.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het concern?

Respondent [twijfelt]: Ik moet hier even over nadenken. Ik zeg voorzichtig 'ja' van mijn part mogen ze twitteren of iets anders. Ik vind Twitter het beste kanaal om in te zetten. Facebook iets toch echt wel iets voor privégebruik en LinkedIn is vooral zakelijk.

Wanneer het concern social media gaat inzetten welke van de volgende kanalen: Twitter, Facebook, LinkedIn of YouTube heeft uw voorkeur?

Respondent: Twitter, omdat ik zelf ook Twitter doe aangezien veel bedrijven dit kanaal inzetten om te communiceren of om iets te laten weten. Niet zo zeer door bedrijven, maar wel door journalisten, analisten en economen. Is makkelijker in de gaten te houden. Dan in plaats van steeds naar verschillende Facebook pagina's te gaan.

Facebook vind ik dan ook niet iets voor het concern om te gebruiken, is toch vooral voor privégebruik. YouTube zie ik niet als toevoeging er wordt natuurlijk al filmpje geplaatst op de website en dat vind ik voldoende. En ik heb zelf geen account op YouTube dus ik zeg nee. LinkedIn is vooral zakelijk nieuws over vacatures en dat soort dingen.

Staat u er voor open wanneer het moederbedrijf een apart Twitter account aanmaakt voor uw beroepenveld?

Respondent: ja, het is dan handig om de informatie die ze moeten delen te plaatsen. Eigenlijk gewoon zoveel mogelijk informatie over, zoals ik al eerder zei, lokale informatie of vanuit Amerika.

[opeens onderbreekt ze haar zin]

Respondent: Ik heb even nagedacht over communicatie van het bedrijf. En ik vind eigenlijk dat vanuit journalist oogpunt, dan zeg ik dat vooral wat informatie gedeeld mag worden over wat de holding doet. Daar mag wat meer over geplaatst worden.

Vindt u ook dat het concern op die manier in de media moet overkomen?

Respondent [twijfelt]: ik ben zelf media dus eigenlijk is dat moeilijk te zeggen. Dan ga ik een oordeel vellen over hoe onze concurrenten schrijven over het moederbedrijf. Is moeilijk te zeggen, ik kan wel zeggen 'goed', maar dan slaat het op mijzelf hoe ik schrijf over het moederbedrijf. Ik kan hier niet echt een antwoord op geven.

Vindt u dat uw werk bijdraagt aan de reputatie van het moederbedrijf?

Respondent: ja ik denk het wel, in zekere zin. Wat wij schrijven over het concern dat wordt gelezen in Nederland.

Wat voor reputatie roept het moederbedrijf bij u op? Positief – neutraal- negatief

Respondent: positief ten dele vanwege persoonlijke indrukken. Vanuit werkoogpunt zeg ik neutraal, aangezien het concern zelf niks laat horen buiten de verplichte dingen om.

Vandaar dat ik vanuit mijn functie zeg dat de holding een positief beeld oproept. Het is goed bereikbaar als bedrijf, ze hebben hele professionele voorlichters die de zaken goed aanpakken. Ze zijn bereid om commentaar te geven. Ze zijn altijd bereikbaar voor vragen, ze zijn als bedrijf op financieel vlak de laatste jaren niet in het nieuws geweest dat er dingen zijn gebeurd die niet kloppen. Het is redelijk transparant. De communicatieafdeling zit goed in elkaar.

Ziet u het concern als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: ja, alleen op internationaal gebied wat minder. In Europa is er natuurlijk de concurrent Carrefour die heel groot is. In Europa zou ik zeggen dat het een leider is in Nederland, België en een klein beetje Tsjechië en dan houdt het wel op. Terwijl bijvoorbeeld Carrefour en Lidl in veel meer landen aanwezig zijn en ook veel sterker.

Ook al ziet u het moederbedrijf deels als marktleider, komt het op u over als een sterk en groeiend bedrijf?

Respondent: ja, zeker. De laatste jaren zijn er ook geen spraakmakende dingen meer gebeurd, daar wordt nu van geprofiteerd.

Ziet u het moederbedrijf ook als open en transparant bedrijf?

Respondent: ja, maar dat oordeel bepaal ik nu wel vanwege de manier waarop de woordvoerder communiceert met mijn werk en met mijzelf. Altijd bereikbaar en wanneer er even geen antwoord op kan worden gegeven, wordt dit ook gezegd en word ik later teruggebeld met de juiste informatie.

Dit is erg prettig en door dit soort dingen komt het concern over als transparant. Wanneer zij social media inzet kan dit alleen maar bijdragen aan meer transparantie.

Denkt u dat social media zal bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent [lang stil]: het zou kunnen bijdragen aan meer communicatie en transparantie. Het is gevaarlijk om daar 'ja of nee' op te zeggen. Ik zou zeggen 'misschien', maar beter weet ik niet. Social media kunnen we wel stellen kan je maken of breken. Het kan je wel helpen om er meer 'spin' aan te geven, maar dit kan natuurlijk verkeerd uitpakken.

Ziet u het concern als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent: ja, kijk maar naar de pick-up-points, de uitbreiding in België. Dit zijn wel voorbeelden wat betreft innovatie. Alhoewel dit meer Albert Heijn is, zelf zie ik het concern niet als innovator.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: ja maar wel passief. Ik Twitter niet, maar ik heb er wel een account volg wat er gebeurd en geplaatst wordt door anderen. Facebook heb ik voor privé en LinkedIn voor zakelijk gebruik. YouTube kijk ik wel af en toe filmpjes, maar ik heb er geen account.

Gebruikt u daarnaast uw account voor research? Wanneer u bijvoorbeeld artikelen schrijft of om contact te houden met eventuele bronnen?

Respondent: ja wel voor research. Voor het zoeken naar nieuws of zoeken naar informatie, maar niet om contacten te onderhouden. Dat doe ik via LinkedIn.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke?

Respondent [lacht]: ja, maar er komt vaak niet heel veel zinnigs uit. Ze zetten het heel erg in voor klantenbinding en dat is voor mijn vakgebied niet echt nuttig.

Concurrenten?

Respondent: niet via Twitter bijvoorbeeld, niet directe concurrenten van de holding. Ik volg eerder onze eigen concurrenten. Zoals collega's binnen het beroepenveld.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: eigenlijk zoals ik net al zei, via de traditionele middelen. Dus eigenlijk vooral persoonlijk contact, e-mail, telefoon, persberichten, website.

Appendix X – interviews NGO's

Interview respondent 7

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben begonnen met het verhaal te vertellen achter de kleding. Ongeveer elf jaar terug ben ik begonnen met een voorstel te schrijven. Vanuit het idee dat bedrijven wel duurzaam willen zijn, maar niet weten waar ze moeten beginnen. Op deze manier ben ik bij mijn huidige werkgever terecht gekomen en zorg ik op dit moment voor integratie tussen bedrijven en voedselzekerheid.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het concern?

Respondent: als NGO zijnde kijk ik naar alle supermarkten en ook naar het bedrijf dat erachter zit, zoals bij het moederbedrijf. Daarbij focust mijn werkgever heel erg op certificeren wat ook voor de holding erg belangrijk is.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het concern met u?

Respondent: ik vind het binnen Nederland voldoende hoe de holding communiceert. Alleen weet ik dat het concern groter is dan alleen Nederland, de manier hoe daar wordt gecommuniceerd daar kan ik niks over zeggen.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het concern?

Respondent [korte stilte]: zelf vind ik de nieuwsbrief een goede manier om op de hoogte te blijven.

Vindt u dat er meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?

Respondent: naar mijn mening zitten we in een periode en dan spreek ik vanuit mijn leeftijdsgenoten dat het aantal communicatiemiddelen heel veel is. Daar moet je wel op letten, dat het niet een overload wordt van informatie. Als ik voor mijzelf spreek dan hoeft het eigenlijk niet.

Heeft u een voorkeur voor Twitter, Facebook, YouTube of LinkedIn?

Respondent [twijfelt lang]: nou ik weet eigenlijk niet of ik de juiste persoon ben om hier wat van te zeggen. Ik gebruik eigenlijk helemaal geen social media en vind het voor mijzelf ook niet nodig. Ik kan dan ook niet een voorkeur uitspreken, omdat ik deze kanalen eigenlijk helemaal niet ken.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het concern?

Respondent: ja als NGO zijnde, dan zou ik willen dat de holding meer laat horen waar de producten worden gemaakt. Dat de holding bijvoorbeeld Twitter gebruikt voor duurzaamheid, maar vanuit de realiteit. Dat het concern een tweet retweet van een boer uit Afrika die vanuit zichzelf zegt dat hij dankzij het concern/Albert Heijn meer omzet heeft gemaakt. Meer vanuit de oorsprong het verhaal vertellen, dat zou mij wel heel erg aanspreken en ik denk dat anno 2014 ik daar niet de enige in ben, die aan zoiets behoefte heeft.

Ziet u social media als toevoeging of echt als apart communicatiemiddel?

Respondent: ik zie het zelf als een toevoeging, maar ik denk dat het realistischer is om het als apart communicatiemiddel te zien. Alhoewel ik denk dat de holding social media op dit moment kan inzetten als ondersteuning. Door bijvoorbeeld op Twitter iets te plaatsen met een link naar de website of nieuwsbrief. Dat het allemaal met elkaar samenhangt.

Reputatie:

Wat voor reputatie roept de holding bij u op? *Positief, waarom? Negatief, waarom?*

Respondent: dat is eigenlijk best een goede vraag. Ik zie het een beetje als imago kun je bouwen maar reputatie heb je. Bedrijven willen wel, maar lukt ze niet. Ik vind vanuit NGO oogpunt dat het concern goed bezig is met duurzaamheid, maar dat kan natuurlijk veel meer.

Zo zie ik dat als NGO zijnde, ik pas tevreden ben als ik meer informatie krijg dan dat ik vraag. Het gevoel dat ik krijg is positief en dan denk ik meteen aan dat het heel erg probeert om duurzaam te zijn, vooruitstrevend, maar ook tikkeltje arrogantie.

Ziet u het moederbedrijf als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: het is zeker een voorloper en durft ook dingen te ondernemen. Alhoewel het van mij wel wat opener mag, dan heb ik meer vertrouwen.

Vindt u het moederbedrijf een open en transparant bedrijf?

Respondent [denkt even na]: ik geef zestig procent qua transparantie. Wat denk ik zou bijdragen aan transparanter zijn, is een filmpje maken van werknemers. En wat zij vinden van het concern en dit delen via social media of plaatsen op YouTube. En dan niet alleen de CEO zijn verhaal laten doen, maar ook het kassameisje en de vakkenvuller, van alle lagen binnen het bedrijf.

Komt het moederbedrijf op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: ja dat zeker.

Komt het moederbedrijf op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent: Ja ik vind het heel erg vooruitstrevend.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het concern?

Respondent: ik denk vanuit werk perspectief niet heel erg, maar ik denk als NGO's als groep dat het dan wel een effect heeft. Als we op een kritische manier wat zeggen, dan vind ik dat het concern daar nu goed en actief op reageert.

Hoe vindt u het concern in de media overkomen?

Respondent: Goed denk ik. Media schrijft natuurlijk veel dus daar kan je je door laten beïnvloeden. Binnen NGO's komt het concern goed over, mag wat transparanter zijn.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: ik denk dat social media vooral kan bijdragen aan de authenticiteit van het bedrijf en de openheid. Ik denk vooral dat YouTube dit kan versterken om high lights eruit te halen.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: zoals ik al zei ben ik niet echt een social media gebruiker. Ik heb alleen LinkedIn en dat gebruik ik vooral vanuit zakelijk oogpunt. En dan kijk ik vooral naar duurzaamheid activiteiten die er gaande zijn, zoals evenementen etc.

Volgt u ook bedrijven? En volgt u ook concurrenten van het concern?

Respondenten: ik volg geen bedrijven en eigenlijk alleen onze eigen concurrenten en niet die van het concern.

Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?

Respondent: nee ik gebruik LinkedIn om vooral op de hoogte te blijven over duurzaamheid en wat er speelt op dat gebied meer voor zakelijk nieuws.

Interview respondent 8

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 44 jaar.

Wat is uw beroep?

Respondent: market development en communication bij een NGO organisatie.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: nu zo'n acht jaar.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het concern met u?

Respondent: de manier waarop ik merk dat het concern communiceert met ons is bij belangrijke elementen. Ik was ook aanwezig begin april (*3 april stakeholders event*). Verder vind ik dat de holding niet echt communiceert, los van het contact dat ik heb met mensen die ik goed ken binnen het bedrijf.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het concern?

Respondent: nou vooral tijdens bepaalde ijkpunten gedurende het jaar dat de holding communiceert met ons. Zoals het CSR rapport dat elk jaar wordt uitgegeven. Verder wordt interessante informatie via de e-mail gecommuniceerd.

Vindt u dat er meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?

Respondent: het hoeft persoonlijk van mij niet om meer communicatiemiddelen in te zetten, omdat wij alleen bepaalde keren per jaar informatie over het concern ontvangen. Ik zou alleen communiceren als er wat is.

En als het concern gaat communiceren via Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn?

Respondent: bij de genoemde social media kanalen is Twitter goed voor wereldwijd communiceren, Facebook meer voor het binden. YouTube is goed om strategie filmpjes of over CSR te communiceren en bepaalde beelden die je wilt overbrengen. LinkedIn is vooral zakelijk dus misschien vacatures of meer over het bedrijf.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het moederbedrijf?

Respondent: ik denk dat het wel kan, maar de holding kan ook deelnemen aan evenementen of programma's. Natuurlijk gaat de voorkeur uit naar Twitter, omdat wij als zelf dat ook actief inzetten. Daarnaast is Twitter wereldwijd bereikbaar en daar ligt denk ik ook de uitdaging, alleen zie ik niet hoe de holding dit nu goed inzet. Ik denk dat het concern op het gebied van social media hele grote kansen laat liggen.

Reputatie

Wat voor reputatie roept de holding bij u op? *Positief, Negatief, Neutraal* waarom?

Respondent: dat is een moeilijke vraag. Als ik kijk vanuit werkgever standpunt dan moet ik zeggen 'neutraal'. Dit komt vooral vanwege de CSR meeting van begin april. Het was interessant en leuk om daar aanwezig te zijn. Alleen jullie zeggen wel dat jullie frontrunner zijn, maar ik zie dit vanuit ons oogpunt niet. Er zijn natuurlijk wel bepaalde punten waar jullie frontrunner zijn, maar heus niet overal. Dit is ook een kans die jullie kunnen pakken.

Ziet u de holding als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: vanuit CSR zie ik het niet, jullie laten steken liggen die ervoor kunnen zorgen dat het beter overkomt.

Vindt u het concern een open en transparant bedrijf?

Respondent: ja, want jullie doen wel je best zoals met het CSR rapport en de discussie die daarbij hoorde. Zo kwam het wel over dat jullie de dialoog willen aangaan maar nog niet volledig. Ik zou dan ook zeggen dat de holding wel meer dan vijftig procent transparant is.

Komt het concern op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: vanuit werkgever oogpunt komt het op mij wel over en jullie doen ook erg je best met CSR om daar meer in te verdiepen en in te groeien.

Komt het concern op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent: zoals ik net al zei, eigenlijk niet. Jullie zijn geen frontrunner terwijl jullie dat wel zeggen. Op een aantal punten zijn jullie wel voorloper en het CSR rapport gaat verder dan bij anderen. Zoals bijvoorbeeld op energie en local, wat heel goed is maar voor mij als NGO is dat niet heel interessant.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het concern?

Respondent: nee, als bedrijf hebben wij geen invloed op. Dat doen jullie zelf.

Hoe vindt u dat het concern in de media overkomt?

Respondent: vanuit werk perspectief dan zeg ik goed, De holding of Albert Heijn is eigenlijk niet in opspraak rondom iets. Vanuit persoonlijk perspectief zeg ik, onzichtbaar. Over Albert Heijn hoor je veel, maar over het moederbedrijf niet.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: Ik denk dat je heel voorzichtig moet zijn, want social media kan je ook heel veel schade toebrengen. Ik denk wel dat als je het goed inzet met de juiste content dat het dan wel kan bijdrage aan een betere reputatie. Ik denk dat het concern moet leren om te communiceren, terwijl Albert Heijn het wel goed doet. Ik denk dat social media kan helpen om samen sterker te zijn en een front te vormen.

Social media vragen:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: ik ben wel verantwoordelijk voor deze kanalen, maar persoonlijk doe ik er niks mee. Als ik zo de genoemde kanalen hoor dan vind ik Twitter heel specifiek en kan je goed programma's overbrengen die er spelen. Facebook is meer voor privé gebruik maar aangezien elk bedrijf er wel op zit en kijkend naar onze eigen concurrenten kan het wel. Jullie kunnen ook zelf naar concurrenten kijken. Dan zijn er vast concurrenten die het goed inzetten. Het kan ook positief uitpakken en een groot aantal 'likes' krijgen door middel van campagnes.

LinkedIn gebruiken wij vooral voor artikelen en dat soort dingen. YouTube zoals ik al zei is meer voor filmpjes. Het zou een goed idee zijn om via YouTube het CSR rapport uit te lichten in een kort filmpje met de hoogtepunten.

Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?

Respondent: nee, social media zetten wij vooral in om te informeren wat er gaande is bij ons bedrijf. Er is wel een afdeling die zich bezig houdt met de content die wij dan verspreiden.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke? Volgt u concurrenten van het concern? → waarom, wat doen zij beter?

Respondent: wij volgens vooral bedrijven en mensen die relevant zijn binnen ons veld. Concurrenten van het concern volgen wij niet, maar ik weet ook niet of jullie ons ook volgen. Persoonlijk volg ik het concern wel via LinkedIn.

Wilt u/gebruikt u een apart mediakanaal op social media? (Bijv. dat de holding een apart account opent en daar berichten plaatst relevant voor uw beroepenveld).

Respondent: ik denk dat het juist leuk is wanneer de holding berichten plaatst die voor iedereen toegankelijk is. Anders kom je zo gesloten en gestructureerd over als je een apart kanaal aanmaakt voor een bepaalde groep. Dan krijg het bijna een platform idee. Ons bedrijf is nu ook actief op social media. Dit kan ook samen met jullie of dat jullie het met een andere externe een programma aangaat. Ik denk dat samenwerkingen via social media steeds zichtbaarder worden. Hier kunnen we misschien wat voor elkaar betekenen.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: via het CSR rapport, aangezien dat voor ons het belangrijkste is en verder via e-mail.

Wat voor informatie wilt u dat het moederbedrijf met u deelt via deze kanalen? (Bijv. wat voor inhoud vindt u belangrijk en wat absoluut niet?)

Respondent: ik denk niet dat wij dat kunnen bepalen, wat jullie voor informatie moet delen. Dat is aan jullie. Als ik spreek vanuit de rol van mijn bedrijf dan zou het meer progress kunnen zijn. Wij zou kunnen samenwerken met jullie en dat social media daarin een tool kan zijn om dit zichtbaar te maken.

Alleen wanneer we dit verder gaan uitwerken dan zijn daar echt gesprekken voor nodig. Wanneer er projecten/programma's worden aangegaan dan kan social media goed worden ingezet. Vroeger heeft het concern ook samengewerkt met ons toen met de koffie wat heel goed was, is wel lang geleden maar zoiets zou weer kunnen.

Interview respondent 9

Algemeen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 34 jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben bossenspecialist bij NGO bedrijf. Dit klinkt misschien raar, maar ik houd mij bezig met ontbossing overal ter wereld. Daarnaast ben ik campagneleider voor Amazone gebied om daar het illegaal houtkappen tegen te gaan.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: het is misschien inderdaad niet logisch dat ik je help bij dit interview, maar ik kan je wel veel vertellen over duurzaamheid. Ik volg het concern niet heel erg bewust, alleen bij actuele campagnes peil ik de mening. En wanneer het moederbedrijf zelf natuurlijk in 'opspraak' raakt, dan worden wij als NGO ook benaderd om een statement te geven.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het concern met u?

Respondent: eigenlijk is dat wel goed. De keren dat het concern met ons communiceert is vooral bij het rondsturen van rapporten, dan zijn er vaak gesprekken tussen ons en jullie. Ook probeer ik elk jaar bij jullie CRS bijeenkomst te zijn, waar ik ook voor word uitgenodigd.

Dit vindt altijd een keer per jaar plaats en dan heeft het concern het over de vorderingen die het heeft gemaakt. En waar het zichzelf nog wil verbeteren. Vaak ontstaan er bij het vragenuur een discussie van NGO's die willen dat jullie juist dit of dat beter moet doen. Waar anderen het dan misschien niet mee eens zijn.

Klinkt alsof dat er hevig aan toe kan gaan?

Respondent: ja, zo klinkt het wel alleen bedoel ik het niet zo extreem. Zijn gewoon gezonde discussies. Ik ben dan ook altijd graag aanwezig bij dit evenement.

Naast dit jaarlijks evenement, zijn er ook nog andere manieren hoe het liefst op de hoogte wordt gehouden?

Respondent: waarom veel NGO's naar dit evenement gaan is, omdat het wordt gezien als een moment van persoonlijk contact. Je kunt dan goed met elkaar face-to-face praten over specifieke onderwerpen. Om daar later een afspraak over maken om het er nog keer diepgaander over te hebben.

Vindt u dat het moederbedrijf meer communicatiemiddelen kan inzetten?

Respondent: hoeft van mij niet, ik vind de huidige manier goed.

U heeft dan ook geen voorkeur voor Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn als een van deze middelen u benaderd?

Respondent [denkt lang na]: ik ga dan denk ik toch voor Twitter. Naar mijn idee kun je via dat kanaal mensen op een snelle en korte manier wijzen op nieuwe onderzoeken, acties, events etc. Wij gebruiken dit vanuit onze organisatie ook veelvuldig om onderwerpen onder de aandacht te krijgen, dit kan de holding misschien ook doen.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het concern?

Respondent: waarom zou het geen communicatiemiddel kunnen zijn? Toch denk ik

dat het voor het concern niet iets is. Er zit een hele wereld achter, want een tweet wordt misschien wel door honderden anderen gelezen. Die kunnen het dan weer doorvertellen en zo kan iets zich verspreiden als een olievlek. In zowel positieve als negatieve zin. Daar zeg ik dan ook meteen bij dat je bij social media goed moet oppassen wat je zegt en verteld. Je kan er op worden afgerekend.

Social media:

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?

(Gebruikt u dit account voor privé/zakelijk/door elkaar?)

Respondent [kort bondig]: ja, LinkedIn alleen voor zakelijk. Ik gebruik het niet om met vriendinnen van vroeger contact te houden, daar vind ik Facebook meer voor.

U gebruikt het niet om contact te onderhouden of voor research?

Respondent: nee, alleen Facebook, maar dat is privé. LinkedIn gebruik ik puur zakelijk en niet om dingen te zoeken.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke?

Respondent: ja, de bedrijven die aansluiten bij de specifieke onderwerpen waar ik mij in mijn werk mee bezighoudt. En daarnaast meer algemeen over natuur & milieu en een aantal andere onderwerpen die me interesseren zoals voedsel.

Volgt u concurrenten van het concern? Zoja, wat doen zij beter?

Respondent: nee, ik volg geen concurrenten. Wel onze eigen concurrenten. Dan kijk ik vooral hoe zij social media inzetten en wat wij daar van kunnen leren en op onze eigen manier kunnen inzetten.

Heeft het uw voorkeur wanneer het concern een apart mediakanaal op social media begint? (Bijv. een apart account en daar berichten plaatst relevant voor uw beroepenveld).

Respondent: het zou misschien wel interessant zijn als het concern meer verteld over duurzaamheid. En over natuur en milieu, waar het allemaal vandaan komt. Dit blijft altijd een actueel onderwerp, die soms even op de achtergrond raakt en dan opeens weer volop in het nieuws is. Het moederbedrijf zou hier duidelijker en meer over kunnen vertellen niet alleen voor mij als NGO, maar ook voor de buurman. Zoals recent het paardenvlees schandaal, iedereen wil opeens van de slager weten waar het vandaan komt. Het concern moet hier zelf het gesprek in voeren.

Voor u zijn deze twee onderwerpen dan ook het belangrijkste om vanuit het concern te delen met u? (Wat voor inhoud vindt u belangrijk en wat absoluut niet?)

Respondent: ja, over duurzaamheid dat lees ik altijd graag en gretig van elk bedrijf die er iets over zegt. Ik zou het niet interessant vinden, wanneer de holding iets verteld over de plaatselijke aanbiedingen. Dit is ook meer iets voor Albert Heijn.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: nou persoonlijk contact, e-mail, nieuwsbrief. De ouderwetse manier eigenlijk als ik het zo opnoem.

Reputatie:

Wat voor reputatie roept het concern bij u op? Positief, Neutraal, Negatief, waarom?

Respondent: het roept niet specifiek en positief of negatief beeld bij me op. Ik zie dat de holding goede dingen doet en tegelijkertijd vind ik dat het beter kan dan het op dit moment doet. Dit geldt eigenlijk wel voor veel bedrijven die ik volg, ik wil altijd meer

weten en de reden erachter. Er is niet echt iets dat het moederbedrijf bij mij roept, ja groot, internationaal, supermarkt dat soort woorden.

Ziet u het concern als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: Ik denk dat de holding meer kan doen om echt een marktleider te zijn. Een voorloper worden over natuur en milieu, zoals ik al eerder zei. Meer vertellen over waar het vandaan komt. Ik denk dat het dan een echte marktleider kan worden niet alleen binnen de food retail, maar ook op andere gebieden.

Vindt u het moederbedrijf een open en transparant bedrijf?

Respondent: het komt op mij dan ook niet over als een open en transparant bedrijf. Dan zou ik eerder Unilever noemen die deze transparantie erg goed laat zien en ook doelstellingen op afstemt.

Komt het moederbedrijf op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: ik weet dat ze groeiend zijn, door de overname die ik laatst las in de krant. Verder kan ik er eigenlijk niks over zeggen, ze komen wel sterk over met alle sterke merken die onder het concern vallen.

Komt het moederbedrijf op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent: kan beter.

Hoe vindt u dat het concern zichzelf in de media plaatst?

Respondent: Goed.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: Dat weet ik niet, dat hangt er heel erg vanaf hoe het concern social media gaat inzetten. Ik zeg hierbij, dat je heel voorzichtig moet zijn ermee.

Heeft u vanuit uw werk invloed op de reputatie van het moederbedrijf?

Respondent: nee dat denk ik niet. Wij zijn wel kritisch, maar dit doen wij wel op een eerlijke manier ook als wij dingen aan de kaakstellen. Het is niet ons doel om het moederbedrijf in een kwaaddaglicht te zetten of juist heel erg op te hemelen. Het hangt natuurlijk wel samen, maar wij hebben daar geen invloed op.

Interview respondent 10

Algemene vragen:

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 38

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben chief footprints en markets bij groot internationaal NGO bedrijf.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het moederbedrijf?

Respondent: oeh, vanuit een professioneel perspectief? Vanuit professioneel dan denk ik zo'n vijf jaar, niet dagelijks, maar in het vizier noem ik het maar.

Moederbedrijf vragen:

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het concern met u?

Respondent: met ons bedrijf?

Ja

Respondent: ik ben zelf pas sinds vorig jaar betrokken bij het partnerschap, dus ik heb daar zelf nog heel weinig ervaring. En we zijn zelf nu net een beetje bezig om de relatie weer te herbevestigen, dus dat is binnenkort.

Ik ben laatst naar het stakeholdersevent geweest (*dit was op 3 april jl.*) En dit was echt prima, keurig, goede uitnodigingen, heel zorgvuldig voorbereid. Voor mij was dit dan ook de eerste 'echte' kennismaking. We hebben er meteen een vervolg opgegeven. Wat dat betreft is het prima.

Vindt u de huidige manier goed of zou u willen dat u ook nog op andere manieren wordt benaderd?

Respondent: ik denk dat het heel goed is om voor de relatie weer even naar het partnerschap te kijken. Waar staan we nu, wat willen we, waar kunnen we elkaar nog wat meer vinden. Ik heb zelf wel wat meer behoefte om wat meer contact te hebben. En dat de banden, want ik weet dat die wel op deelniveau wel heel erg aanwezig zijn.

Zoals mijn collega's die op de soja/palmolie werken en teamgenoten die op vries werken. Die hebben wel de een-op-een lijnen hebben. Ik weet dat het op de vloer gewoon allemaal goed loopt. Voor mij als manager van de afdeling ben ik er eigenlijk pas net een beetje betrokken bij geraakt.

Social media vragen:

Zou u willen dat het concern social media inzet als communicatiemiddel om u op de hoogte te houden van dingen?

Respondent: nee, niet voor mij persoonlijk. Ik ben niet de doelgroep voor social media.

Ziet u social media als communicatiemiddel?

Respondent: ja zeker. Ik zie het als een instrument naast heel veel uitingen die je kunt inzetten om specifieke informatie over te brengen naar verschillende groepen. Ik denk dat social media daar een hele grote rol in speelt.

Ik denk dat social media daar een hele goede rol in kan spelen om meer custom made informatie bij de verschillende doelgroepen te krijgen. In zo verre zeker wanneer het gaat om inhoudelijke samenwerking gaat social media best wel een rol in kan spelen. Ik zeg er meteen 'en of maar' achter het is wel weer een kanaal erbij.

Ja precies

Respondent: en je zult wel moeten nadenken over welk kanaal wordt ingezet voor welk doelgroep. Dat je kan zeggen 'bent u geïnteresseerd in het algemene verhaal, meld je dan vooral niet aan op deze Facebook pagina'. Doordat die pagina alleen over feiten gaat, zo iets. Zodat alleen de juiste mensen toegang krijgen tot die informatie.

Je moet ergens wel de mensen begeleiden. Als het dezelfde informatie is via alle kanalen. Dan uiteindelijk mist het zijn doel. Dan wordt het niet meer gelezen.

Hoe kan het concern dan Twitter, Facebook, YouTube and LinkedIn inzetten?

Respondent: ja, dat is inderdaad lastig. Daarom moet je je ook afvragen: wat voor communicatie zou je over willen brengen?

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube?→ Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: als ik al iets van social media doe dan is het LinkedIn. LinkedIn omdat je gewoon wel, ergens in deze digitale void, gevolgd kan blijven. En dat heeft vooral een professionele reden. Ik vind het bijna meer dat je zorgt dat je CV op orde is, dat voor mij is LinkedIn.

Het concern is nu bezig om de banden met uw bedrijf aan te halen, hoe zou u het vinden wanneer er een apart media account wordt aanmaakt met relevante informatie voor uw organisatie?

Respondent: weet je dat dat heel ingewikkeld is? Ik zou voor mijzelf, ik zou daar niet aan toekomen. We hebben niet alleen een partnerschap met jullie, maar met nog wel zes andere bedrijven. En als dat ook allemaal gaat afdekken [stilte] weet je ik krijg nu al 80 duizend mail per dag. Ik zou daar geen tijd voor hebben. Misschien heeft dat ook te maken met de managersfunctie die ik heb, misschien wel op de werkvloer dat die het wel handig vinden.

De mensen die direct werken op bepaalde thema's van het concern. Daar kan ik mij wel iets bij voorstellen, misschien dat zo iets wel werkt. Ik zit meer op het generieke en overstijgende en dan gaat het voor mij niet werken.

Dan wordt het wel heel veel informatie op een dag?

Respondent: ja precies.

U zei net dat u LinkedIn account heeft en dat gebruikt u alleen voor zakelijke doeleinden?

Respondent: ja.

U gebruikt het niet om bijvoorbeeld contact te onderhouden of research te doen?

Respondent: nee helemaal niet.

Volgt u ook bedrijven of concurrenten?

Respondent: nee.

Stel dat het concern een van deze vier kanalen, Twitter, Facebook, YouTube of LinkedIn in gaat zetten? Zou u dan willen dat er een apart kanaal van wordt maakt?

Respondent: voor mijzelf zou ik het interessant vinden. Een apart Twitter account over duurzaamheid, maar wanneer het de holding breed is dan niet. Dan gaat elke actie via Twitter. Dan krijg je weer zo'n wildgroei. Wanneer je het specificeert en verteld 'dit gaat over de holding zijn duurzaamheid en de producten' of iets

dergelijks, dan kan ik mij er wel iets bij voorstellen. Dan wordt het een relevant kanaal.

En dat zou u dan meer aanspreken om dat wel te volgen of in ieder geval te lezen?

Respondent: ja, dat zou mij inderdaad mee aanspreken als ik al iets doe op dat moment dan zou ik dat wel. Ik zou dat eerder lezen, dan bijvoorbeeld de website van jullie.

Denkt u ook bijvoorbeeld dat uw bedrijf daarin zou meegaan? Dat als het concern iets plaatst over duurzaamheid dat uw organisatie dat overneemt?

Respondent: dat weet ik niet, zou kunnen. Als het aansluit bij een boodschap die wij ook delen, dan zullen wij dat retweeten. Alleen niet als een echt gegeven. Het is niet automatisch dat omdat het concern een partnerschap heeft met ons en het concern twittert, dat als organisatie dat automatisch overneemt.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: wat voor mij betreft is het gewoon belangrijk om af en toe persoonlijk contact te hebben.

Dus zoals 3 april met dat stakeholdersevent?

Respondent: ja, dat is een algemene stakeholdersevent. Ik vind het wel goed dat als je een samenwerkingsovereenkomst hebt je zaken afspreekt. En dan is het wel goed om even elkaar een of twee keer per jaar te zien.

Want zoals het nu is dan is het een keer per jaar, als het goed is? Dus het zou beter zijn, wanneer het concern dit vaker gaat doen.

Respondent: je begrijpt mij niet, want dit is een algemeen stakeholder bijeenkomst. Wij hebben een specifiek contract met de holding. Wij hebben afspraken en dat overstijgt de algemene setting. Binnen deze afspraken is het goed om elkaar weer een of twee keer per jaar te zien.

Reputatie:

Wat voor reputatie roept het concern bij u op? *Positief, Neutraal, Negatief waarom?*

Respondent: Voor mij is het concern synoniem voor supermarkt, marktleider, kanaal waarin belangrijke speler de vraag kan verduurzamen. Dat zijn associaties die ik oproep en positief zijn.

Ziet u het concern als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: ja, binnen food retail wel maar of dit ook geldt voor duurzaamheid dat weet ik niet. Terwijl dat voor mij natuurlijk het onderscheid is dat wel belangrijk is. Er zijn ook supermarkten die in sommige stappen verder zijn, zoals Plus, Jumbo op duurzaamheid. Andere retailers hebben de goede en de sterke kanten.

Vindt u het concern een open en transparant bedrijf?

Respondent: ja, ik vind ze redelijk transparant. Ik kan alleen iets zeggen over het duurzaamheidsaspect en over de rest niet. Ik vind ze vooral transparant op duurzaamheid. Wat ik ervaar is dat er binnen het concern een hele open cultuur op communicatiegebied is. Ook over wat eventueel niet lukt. Vanuit natuur perspectief denk ik dat het nog beter en meer in kaart gebracht kan worden. Er zijn altijd verbeterpunten mogelijk.

Komt het concern op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent: Ik zie het meer als consistent bedrijf. Albert Heijn groeit natuurlijk wel hard, maar het concern niet.

Komt het concern op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent [denkt na en twijfelt]: ja, ik zie ze wel als innovator maar niet zo direct in duurzaamheid. Daar gebeurt natuurlijk veel en dan zijn ze wel voorloper. Als innovator zie ik ze wel als het gaat over winkelformules bijvoorbeeld. Dat zie ik wel, dat ze daar een concept hebben en nadenken over consument en waar de consument mee bezig is. Daar vind ik ze wel echt innovatief in. Alleen is dit wel op Albert Heijn niveau, bedenk ik mij nu.

Heeft u vanuit uw organisatie invloed op de reputatie van het concern?

Respondent: het kan best wel zijn dat wij vinden dat de lat omhoog moet voor een bepaald soort productcategorie. Dit is dan niet specifiek richting het concern, maar in de breedte. En dat is nooit op de man, het is op de bal. Wij zijn geen partij die op de man speelt en niet zelf de veroorzaker zijn van schade.

Dat is natuurlijk wel een onderscheid. Ons recht is om onze missie uit te voeren. Die staat voor 'staan voor de natuur' die dragen wij uit. En als dat in conflict komt met commerciële belangen, dan is dat nou eenmaal zo. Het hoort erbij. Ieder heeft zijn doel van bestaansrecht, daar hebben wij een rol in te vervullen en het concern ook. En soms komen die bij elkaar, want het concern heeft natuurlijk ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Hoe vindt u dat het moederbedrijf zichzelf in de media plaatst?

Respondent: goed. Je hoort er niet veel over en dat is misschien een goed teken. Andere bedrijven zijn soms wel eens in opspraak over palmolie of dat soort dingen. Alleen over het moederbedrijf hoor je eigenlijk niets.

Vindt u het concern een voorloper qua innovatie?

Respondent: Ja, kijk maar naar de pick-up-points en met bol.com [onderbrak haar zin, door aan te geven dat zoiets voor Albert Heijn is en niet zozeer de holding] hm ja voor de holding dan moet ik zeggen nee.

Denk u dat social media kan bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent: social media is eigenlijk ja en nee. Ik denk eigenlijk dat het als organisatie en in deze wereld waarin alle informatie toch op straat ligt, hoe transparanter hoe beter. Met alleen mooi weer verhalen, daar kom je toch niet meer mee weg. Dat wordt toch wel doorgeprikt. Het voordeel van social media is toch op een laagdrempelige en snelle manier informatie verspreiden. Tegelijkertijd heb je ook dat er iets kan broeien en dat weet je. Dat is de andere kant.

Of je dat tegen kan tegenhouden, nee dat denk ik niet. Dat is nou eenmaal het gegeven en dat hoort bij het medium. Het gaat meer om de houding ten opzichte van en dat is volgens mij meer cruciaal dan of het een doel kan binden ja en nee. Volgens mij is het meer dat je als organisatie meer moet bepalen hoe jij met de transparantie wil omgaan. En daarin maak je een keuze. Op het moment dat je zegt: 'wij gaan gewoon' dan kan het je niet schaden, omdat je waarschijnlijk sneller bent dan de ander.

Als we het nog even over de kanalen kunnen hebben, stel dat het concern YouTube in gaat zetten en dan een filmpje ervan maakt? Bereid zijn om te bekijken?

Respondent: ik denk dat beeld communicatie super handig is. Voor mij zou het nooit vervangen, want ik zal altijd het rapport erachter willen hebben. En de reden is dat je

wilt weten waar de statements op gebaseerd zijn. Maar gaat het om een breder publiek te bereiken met de dingen die je doet. Dan denk ik dat het een uitstekend middel is om het om te zetten in beeld. En daarmee ga je waarschijnlijk meer mensen bereiken, dan alleen maar het rapport in een PDF rondsturen.

En als het concern LinkedIn gaat gebruiken en daarop artikelen plaatst, dan bereid te lezen?

Respondent: misschien wel een bereidheid, maar of ik het doe. Heeft meer met tijd te maken, nee teveel groepen is niet bij te houden.

Interview respondent 11

Wat is uw leeftijd?

Respondent: 35 jaar

Wat is uw beroep?

Respondent: ik ben werkzaam als sustainability analist en richt mij voornamelijk op duurzaamheid.

Hoe lang en op welke wijze volgt u het concern?

Respondent: mijn organisatie heeft vier beleggingsfondsen voor beursgenoteerde bedrijven. Klanten kunnen daarin beleggen en jullie concern is een van de bedrijven waarin belegd kan worden en staat daarnaast in onze goedgekeurde lijsten. Dit is ook de relatie die wij hebben met jullie. Ik weet eigenlijk niet hoe lang ik het concern volg. Sinds de oprichting van de fondsen ik denk zeker zo'n tien jaar.

Hoe vindt u de huidige manier van communiceren van het concern met u?

Respondent: in de relatie die wij hebben met het concern ervaar ik dat als zeer open, prettig.

Is dit ook hoe de holding op u overkomt? Open en transparant?

Respondent [twijfelt]: dat is heel lastig. Voor een deel, niet altijd. Het concern mag zeker wat opener zijn over bepaalde onderwerpen. Ik denk wel dat het opener kan en dat het ook belangrijk is om juist dingen te bespreken die minder goed gaan. Ook met je stakeholders. Om in een actief dialoog dingen te bespreken, dan is openheid wel heel belangrijk. Voor zoiets kan je een 'Chatham House Rule' instellen dan blijft alle informatie intern.

Zou u social media een middel vinden voor het concern om te communiceren?

Respondent [stilte]: ja zeker.

En welke van de volgende kanalen heeft uw voorkeur: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn?

Respondent: wat wij doen is dat wij bedrijven vergelijken. Wanneer er dan een van deze kanalen wordt ingezet, wordt het moeilijk voor ons om te vergelijken.

Voor ons is het op papier lezen makkelijk, dan kunnen we het naast elkaar leggen. Deze kanalen zou eigenlijk meer als een aanvullende dienst kunnen dienen. Als ik deze vraag persoonlijk beantwoord dan zeg ik Facebook, omdat je via dit kanaal vooral persoonlijk contact hebt. En voor meer zakelijk dingen, LinkedIn.

Denkt u niet dat de informatie hierdoor dubbelop wordt?

Respondent: ja, dat is misschien wel het hele punt. Als organisatie hebben wij meer aan het rapport. Terwijl misschien anderen meer hebben aan social media. Ik kan daar zelf niks over zeggen, daar moeten vanuit het bedrijf bepaalde richtlijnen voor worden opgesteld.

Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot het concern?

Respondent: via verschillende kanalen eigenlijk. De website, rapporten, het stakeholdersevent en het duurzaamheidsverslag. Het stakeholdersevent was een goede bijeenkomst er had alleen wel wat meer tijd voor discussie gemogen. Alleen is het sowieso al prettig dat daarvoor de mogelijkheid wordt geboden.

Heeft u vanuit uw organisatie invloed op de reputatie van het concern?

Respondent: de reputatie? Ja dat denk ik wel. We zijn dan misschien niet zo'n grote speler, maar we zijn wel een Nederlandse speler. Dit doen wij door de manier waarop wij communiceren en de verhalen die wij vertellen over de fondsen vertellen.

Wij zijn een bedrijf dat verhalen publiceert over de positieve effecten. Zo genoemde 'naming and shaming' over wat bedrijven fout doen, daar zeggen wij niks over. Alleen wanneer het ons gevraagd wordt dan vertellen wij waarom wij niet in bepaalde bedrijven beleggen.

Wat voor reputatie roept het concern bij u op? Positief, Neutraal, Negatief? Waarom?

Respondent: hm tussen neutraal – positief en heel positief. Ik ben dus wel positief, maar het kan nog positiever. Het mag alleen wel wat mee over duurzaamheid gaan, dat is vanuit ons oogpunt erg belangrijk.

Hoe komt dat zo?

Respondent: wij doen vrij veel onderzoek naar duurzaamheid van een bedrijf. Daar zien wij een aantal dingen die heel goed gaan en aantal dingen die niet goed gaan. Dit is voor ons belangrijk, zo kijken wij ook naar elk bedrijf en vergelijken wij bedrijven binnen de sector en waar ze precies staan. Dingen die het concern goed doet dan zou ik vooral zeggen gezondheid, daarvoor is er een heel breed assortiment. Een ding dat de holding niet zo goed doet is bijvoorbeeld dierenwelzijn, zoals de plofkip. Daar mag sneller over gepraat worden vanuit de holding niet alleen naar ons, maar ook naar de consument.

Ziet u het concern als marktleider binnen de food retail industrie?

Respondent: vanuit persoonlijk perspectief, dan wel. Vanuit onze organisatie is het voor ons het belangrijkste dat wat er wordt gecommuniceerd ook klopt. En dat het transparant is op het moment dat je dingen gaat publiceren. Hierdoor maakt het voor ons niet uit of je marktleider bent of niet. Wie zijn kop uitsteekt die wordt als eerste gepakt natuurlijk.

Komt het concern op u over als voorloper wat betreft innovatie?

Respondent [twijfelt]: nee, ja, deels. Hangt er heel erg vanaf eigenlijk.

Waar vanaf?

Respondent: ja, goh wat ze bedenken. Ik weet het eigenlijk niet.

Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?

Respondent [twijfelt]: ja alleen als je het goed gebruikt. Het kan je maken of breken, maar hier ben ik ook geen specialist in. Ik denk wel dat het als bedrijf zijnde belangrijk is om tegenwoordig er gebruik van te maken. En dan vooral hoe je als bedrijf er mee omgaat. Er zijn vast experts die adviseren over hoe je als bedrijf dit positief kan beïnvloeden,

Vindt u dat er meer communicatiemiddelen moeten worden ingezet?

Respondent: we communiceren natuurlijk met het concern via persbericht, verslag, stakeholdersevent en twee keer per jaar een gesprek. Dat ervaren wij ook als heel prettig en dat is voor ons als organisatie ook heel belangrijk.

Vindt u social media een communicatiemiddel voor het concern?

Respondent: ik denk dat social media voor ons als aandeelhouder niet heel interessant is. Wij zullen ook dingen oppakken uit de media, maar daar zullen wij

niet meteen een oordeel aanhangen. Wij zullen als wij er vragen over hebben ook met het bedrijf erover in discussie gaan. Zodat je het van twee kanten hoort, dat vinden wij heel belangrijk. Wel voor het imago van het bedrijf, maar niet voor ons.

Social media als geheel vindt u niet nodig, maar hoe staat u er tegenover wanneer het concern een apart kanaal opent en daar berichten plaatst relevant voor uw beroepenveld?

Respondent: als dat tot de mogelijkheden kan behoren, dan zeker. Wat andere bedrijven doen is eens per kwartaal een informele en informatieve nieuwsbrief rondsturen. Over duurzaamheid en andere onderwerpen die wij belangrijk vinden. Dit zou ook een manier kunnen zijn, maar iets anders is natuurlijk ook mogelijk.

Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube? → Voor privé/zakelijk/door elkaar?

Respondent: Op Facebook en LinkedIn. Voor privé beiden.

Gebruikt u het account ter research voor artikelen/contact met eventuele bronnen? Of alleen op de hoogte blijven?

Respondent: nee, is puur voor mijzelf om op de hoogte te blijven.

Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Zoja, waarom en welke?

Respondent: ik volg een paar bedrijven, meer vanuit interesse. Volg alleen bedrijven waar ik iets mee heb of waar ik meer over wil weten. Ik doe het niet voor mijn werk.

Volgt u concurrenten van het concern? → waarom, wat doen zij beter?

Respondent: ik volg concurrenten van onszelf, maar niet van het concern.

Wat voor informatie plaatst u zelf op deze kanalen?

Respondent: persoonlijke dingen, totaal niet werk gerelateerd. Vandaar dat ik het ook goed heb afgeschermd. Het is gewoon privé.

Wanneer u niet actief bent op social media, hoe wordt u dan het liefst op de hoogte gehouden?

Respondent: nieuws of zoals eerder genoemd rapporten, verslagen, evenementen.

Hoe vindt u het concern in de media overkomen?

Respondent: ja goh soms lees je positieve verhalen en soms negatief. Wij laten ons daar niet door beïnvloeden, wij volgen dat wel, maar trekken zelf conclusies. Het concern kan bij ons in fonds wel zakken. Wanneer het slecht in het nieuws is of wanneer investeerders het niet meer interessant vinden. Ik focus mij vooral op duurzaamheid en laatste tijd is niet heel erg positief, vanwege de plofkip.

Komt het concern op u over als een sterk groeiend bedrijf?

Respondent [twijfelt]: sterk wel, maar groeiend niet echt. Ik vind dat het niet alleen over de goede en mooie resultaten moet gaan, maar ook de dingen die niet goed gaan. Waar het bedrijf zich kan verbeteren, dat wil ik horen.

Appendix XI - Analyse schema's

Analyseschema 1

De gegeven antwoorden in het 'oranje' zijn afkomstig van mannen.

De gegeven antwoorden in het 'zwart' zijn afkomstig van vrouwen.

Analyseschema algemene vragen 1.1:

Label	Respondent	Item: Voor uw beroep hoe lang en op welke manier bent u op de hoogte van het concern?
Al heel wat jaren	1	22 jaar
Al heel lang	2	Vijftien jaar
Bij de holding is certificeren ook belangrijk.	3	Aantal jaren weet ik niet, maar mijn organisatie volgt supermarkten en bedrijven erachter. Focus ligt op certificeren waarvan ik weet dat de holding dat ook heel belangrijk vindt.
	4	acht jaar
Hangt af van gebeurtenis.	5	Ik volg het concern niet heel erg bewust, alleen bij actuele campagnes peil ik de mening en wanneer de holding zelf natuurlijk in opspraak raakt, dan worden wij als NGO ook benaderd om een statement te geven.
Niet dagelijks.	6	Vanuit professioneel zo'n vijf jaar, niet dagelijks, maar in het vizier.
Portefeuille wordt gewisseld	7	vier jaar er wordt vaak van portefeuille gewisseld om het interessant te houden.
Het concern staat in vaste lijsten en kan in belegd worden.	8	Wij als organisatie heeft vier beleggingsfondsen voor beursgenoteerde bedrijven en klanten kunnen daarin beleggen. De holding is een van de bedrijven waarin belegd kan worden en staat daarnaast in onze goedgekeurde lijsten staan. Dit is ook de relatie die wij van organisatie hebben met jullie.
Al het nieuws rondom het concern	9	Sinds 2011 en ik volg de kwartaal en jaarcijfers en al het andere nieuws rondom het concern.
Heel incidenteel.	10	Bij mijn huidige werk volg ik het concern nauwelijks. Dus eigenlijk volg ik het concern niet, tenzij er iets gebeurt. Heel incidenteel.
A Dutch Food retail company	11	The company is a Dutch food retail company with also companies in the US like Stop & Shop and Peapod.
Parent company	12	The holding is the parent company of Stop & Shop, Giant, Martin's and Peapod.
Via uitingen van het concern	13	2,5 jaar via de uitingen die het moederbedrijf stuurt.

In een oogopslag: Zowel man als vrouw gaf aan dat de manier waarop zij de holding volgen, vooral is via de uitingen die het concern stuurt. Zoals: persberichten, kwartaalcijfers en jaarverslag.

Analyse schema 2:

Analyseschema moederbedrijf vragen 2.1:

Label	Respondent	Item: Hoe ervaart u de huidige manier van communiceren van het concern?
Niet teveel manieren	1	Voldoende, zijn veel bedrijven die ik volg dus niet teveel comm middelen anders word ik gek.
Beste manier	2	Ik ken veel mensen bij het concern dus ik bel gewoon als ik vragen heb en dat is voor mij voldoende.
Binnen Nederland voldoende	3	ik vind het binnen Nederland voldoende hoe de holding communiceert, maar hoe zij daarbuiten communiceert daar kan ik niks over zeggen.
Alleen bij evenement	4	Alleen bij belangrijke elementen, zoals stakeholderevent.
Via gesprekken en evenement	5	Is wel goed. De keren dat de holding met ons communiceert is vooral bij het rondsturen van rapporten, dan zijn er vaak gesprekken tussen ons en het concern. En elk jaar bij het stakeholdersevent.
Relatie weer aan het opbouwen.	6	We zijn zelf nu net een bezig om de relatie weer te herbevestigen. Ik ben laatst naar het stakeholdersevent geweest. En dit was echt prima heel zorgvuldig voorbereid.
meer over niet financiële informatie.	7	Het concern mag best wat proactiever zijn in zijn communicatie over laten we zeggen niet financiële, corporate aangelegenheden.
Open en prettig.	8	Ik ervaar de relatie met het concern als zeer open, prettig.
Op tijd op de hoogte van gebeurtenissen.	9	prima, ik word op tijd op de hoogte gebracht dat de kwartaalcijfers er weer aankomen. En dan in de ochtend is er een media call.
Het moederbedrijf moet verplicht communiceren	10	Ik vind dat de holding het niet beter of slechter doet dan andere beursgenoteerde bedrijven. Ze moeten verplicht communiceren net zoals andere bedrijven.
Good way	11	Well I think the holding is communicating in a good way but nothing more.
Like any other listed company	12	The company is communicating like any other listed company.
Goed	13	Goed, het mag alleen wel wat meer gaan over lokale of Amerikaanse informatie, dit mis ik.

In een oogopslag: Door zowel mannen als vrouwen werd wisselende antwoorden gegeven. Het wordt ervaren als voldoende, aangezien ook niet anders verwacht wordt van een beursgenoteerd bedrijf. Alhoewel er ook werd aangegeven dat het concern proactief mag zijn en meer mag laten horen over niet financiële informatie.

Analyseschema moederbedrijf vragen 2.2:

Label	Respondent	Item: De manier waarop de holding mij op de hoogte houdt sluit aan bij mijn wensen
Wekelijks contact.	1	Wekelijks afspraak met Tim over de gang van zaken. Zo blijf ik op de hoogte en e-mail/persbericht/website en jaarverslag
Persbericht, e-mail en bellen beste manier.	2	Het liefst een persbericht via de e-mail en bellen wanneer nodig.
Nieuwsbrief, persbericht, website, jaarverslag.	3	zelf vind ik de nieuwsbrief een goede manier om op de hoogte te blijven. En natuurlijk persbericht, website en jaarverslag.
Alleen bij ijkpunten en e-mail.	4	tijdens bepaalde ijkpunten gedurende het jaar zoals

		het CSR rapport. Verder wordt interessante informatie via de e-mail gecommuniceerd.
Stakeholderevent, persoonlijk contact.	5	Ik blijf op de hoogte voornamelijk door stakeholderevent, dit zie ik als een moment van persoonlijk contact. Je kunt dan goed met elkaar face-to-face praten over specifieke onderwerpen en daar dan later een afspraak over maken om het er nog keer diepgaander over te hebben.
Huidige relatie wordt opnieuw bekeken.	6	ik denk dat het heel goed is om voor de relatie weer even naar het partnerschap te kijken, waar staan we nu, wat willen we, waar kunnen we elkaar nog wat meer vinden.
Persbericht.	7	als het echt gaat om corporate informatie gewoon het liefste op de ouderwetse manier als een persbericht.
Website, verslagen en stakeholderevent	8	de website, rapporten, duurzaamheidsverslag en het stakeholdersevent.
E-mail, bellen, sms. De manier dat ik weet dat ik paraat moet blijven.	9	Ik vind het prima. Via e-mails of bellen/sms krijg ik te horen dat ik paraat moet blijven, dat er iets gaat gebeuren.
Alleen wanneer het concern wat stuurt hoor ik wat.	11	De enige manier is via persberichten, jaarverslagen. Dit is ook de enige manier waarop het concern communiceert en ook de enige manier waarop ik van jullie hoor.
Het is goed	12	Het is goed, voornamelijk via de traditionele middelen of persoonlijk contact.

In een oogopslag: de meest voorkomende manier waarop het concern de respondenten op de hoogte stelt is voornamelijk via persbericht en e-mail.

Analyseschema moederbedrijf vragen 2.3

Label	Respondent	Item: Mist u een manier waarop het moederbedrijf met u kan communiceren?
Liever ouderwetse manier.	1	Nee, ik ben nog ouderwets en heb liever alleen informatie via de telefoon of e-mail.
Niet van alle kanten informatie ontvangen.	2	Nee dat vind ik absoluut niet nodig, wil eigenlijk minder communicatiemiddelen. Ik wil niet van alle kanten bestookt worden met informatie.
Wordt een overload aan informatie.	3	Als ik voor mijzelf spreek dan hoeft het eigenlijk niet. Zitten in een periode met heel veel communicatiemiddelen. Daar moet je wel op letten, dat het niet een overload wordt van informatie.
Alleen communiceren als er wat is.	4	Het hoeft persoonlijk van mij niet om meer communicatiemiddelen in te zetten, omdat wij alleen bepaalde keren per jaar informatie over het concern ontvangen. Ik zou alleen communiceren als er wat is.
Huidige manier is goed.	5	Nee, hoeft van mij niet. Ik vind de huidige manier goed.
Wil meer contact.	6	Ik heb zelf wel wat meer behoefte om wat meer contact te hebben.
Niet voor corporate nieuws.	7	nee, niet voor corporate nieuws.
Huidige manier is prettig.	8	we communiceren natuurlijk met de holding via persbericht, verslag, stakeholdersevent en twee keer per jaar een gesprek. Dat ervaren wij ook als heel prettig en dat is voor ons als organisatie ook heel belangrijk.
Tevreden over de huidige manier.	9	nee voor mij hoeft het niet. Ik ben tevreden.
Het is een extra	10	Voor mij hoeft dat niet. Ik zou zelf ook niet weten

middel voor dezelfde informatie.		hoe de holding dit zou moeten doen. Het zou een extra communicatiemiddel zijn, voor dezelfde informatie.
Eerder persberichten of persoonlijk contact	11	Ik volg niet echt wat er op de website wordt geplaatst, ik lees persberichten of persoonlijk contact, maar informatie over de holding mag meer.

In een oogopslag: respondenten gaven verschillende argumenten. De huidige manier wordt als positief ervaren en voornamelijk zijn de traditionele middelen erg belangrijk.

Moederbedrijf vragen 2.4

Label	Respondent	Is social media een communicatiemiddel voor het moederbedrijf?
Voor de pers niet	1	social media als communicatie voor de pers niet.
Je kan groep opbouwen en benaderen.	2	ik vind social media wel een goed communicatiemiddel. Je kan via social media makkelijk een groep opbouwen en benaderen en op deze manier contact onderhouden.
Meer laten weten over duurzaamheid.	3	als NGO zijnde, dan zou ik willen dat het concern meer laat horen waar de producten worden gemaakt. Dat het concern bijvoorbeeld Twitter gebruikt voor duurzaamheid, maar vanuit de realiteit.
Naar evenementen of programma's gaan.	4	ik denk dat het wel kan, maar de holding kan ook deelnemen aan evenementen of programma's.
Is geen middel voor het concern	5	waarom zou het geen communicatiemiddel kunnen zijn? Alleen denk ik niet dat het voor het concern iets is.
Informatie over specifieke dingen, kan zijn doel missen.	6	Ja zeker. Ik zie het als een instrument naast heel vele uitingen die je kunt inzetten om specifieke informatie over te brengen naar verschillende groepen. Alleen als het dezelfde informatie is via alle kanalen dan uiteindelijk mist het zijn doel. Dan wordt het niet meer gelezen.
Website of contact met woordvoerder is voldoende.	7	Nee, eigenlijk niet. Kijk als ik wat nodig heb dan ga ik naar de website en anders bel ik Tim voor aanvullende informatie. Zo simpel is het en laten we dat vooral ook zo houden.
Ja	8	Ja zeker.
Niet voor professionele communicatie.	9	Ik denk voor professionele communicatie met journalist is het niet nodig. Er wordt al gecommuniceerd via persbericht en calls en dat is naar mijn idee voldoende hoe de holding communiceert.
Het is meer iets voor Albert Heijn waar klanten kunnen klagen over producten of vragen hebben.	10	Dat moeten ze zelf weten, daar kan ik niks over zeggen. Het is ook niet dat ik de holding dan wel opeens ga volgen, wanneer ze een account hebben op Twitter. Ik vind meer iets voor Albert Heijn, zijn vaak consumenten die vragen hebben of klagen alleen gaat niemand klagen bij het moederbedrijf.
Some opportunities	11	There are some great opportunities, but be very careful what you are communicating.
In the future	12	In the future with clear content.
Over nadenken.	13	Ik moet hier over nadenken. En daarom zeg ik voorzichtig 'ja'.

In een oogopslag: zowel man als vrouw gaven wisselend antwoord op de vraag. Het is inzetbaar, maar heeft geen prioriteit. Ook de vraag wat het moederbedrijf dan kan communiceren blijft onbeantwoord en onduidelijk. De

respondenten laten dit aan het concern over, maar geeft geen garantie dat zij het concern dan wel volgen. Bij het geven van suggesties over de content, kwam het al snel op brand niveau, wat voor dit onderzoek niet relevant is.

Analyse schema 3 - REPUTATIE:

Reputatievragen 3.1

Label	Respondent	Item: Wat voor reputatie roept het concern op? Positief/neutraal/negatief
Vanwege contact met woordvoerder	1	Vriendelijk en positief. Vooral vanwege mijn contact met Tim, maar Albert Heijn staat beter op mijn netvlies.
Het concern is de slapende reus en bang.	2	De reputatie onder journalisten is dat het concern de grote slapende reus is, een beetje de bang geslagen slapende reus vanwege de boekhoudfraude. Ik denk dat dit ook heel erg speelt in het achterhoofd van de bestuurders van het moederbedrijf.
Op gebied van duurzaamheid kan meer.	3	Ik zie het een beetje als imago kun je bouwen maar reputatie heb je. Bedrijven willen wel, maar lukt ze niet. Ik vind vanuit NGO oogpunt dat het concern goed bezig is met duurzaamheid, maar dat kan natuurlijk veel meer.
Jullie zeggen het wel, maar is niet te zien.	4	Als ik kijk vanuit onze organisatie standpunt dan moet zeggen 'neutraal.' Jullie zeggen wel dat jullie frontrunner zijn, maar ik zie dit vanuit onze organisatie niet.
Doen goede en slechte dingen.	5	Het concern roept niet specifiek een positief of negatief beeld bij me op. Ik zie dat het concern goede dingen doet en tegelijkertijd vind ik dat het concern beter kan dan het op dit moment doet.
Belangrijke speler.	6	Voor mij is de holding synoniem voor supermarkt, marktleider, kanaal waarin belangrijke speler de vraag kan verduurzamen. Dat zijn associaties die ik oproep en positief zijn.
Degelijk bedrijf.	7	Ik vind het een heel prettige onderneming. Geen kapsones, niet teveel toeters en bellen. Het is een open bedrijf, beide benen op de grond, open, transparant en gewoon goed. Degelijk dat is het woord dat ik zoek: degelijk.
Meer over duurzaamheid gaan.	8	Tussen neutraal – positief en heel positief. Ik ben dus wel positief, maar het kan nog positiever. Het mag alleen wel wat mee over duurzaamheid praten dat is vanuit onze organisatie oogpunt erg belangrijk.
Behulpzaam.	9	ik zie het concern als een heel professioneel, groot, internationaal bedrijf en heel behulpzaam.
Het is niet spannend zoals in 2003.	10	Ik zeg vanuit mijn functie, saai. Ik zie niet echt de toegevoegde waarde van het concern en ik denk dat andere dat ook zo zien
Positief/Neutraal	11	Vanuit ANP gezien neutraal, vanuit eigen functie is positief.

In een oogopslag: vanwege het goede contact met de woordvoerder zorgt dit voor een goed reputatiebeeld van het concern. Daarvoor kwamen wisselende argumentaties naar voren en suggesties hoe het beter kan.

Analyseschema Reputatievragen 3.2:

Label	Respondent	Item: Vindt u het concern de marktleider binnen food retail industrie?
-------	------------	--

Albert Heijn wel	1	Ja Albert Heijn wel, maar het concern niet.
Nee	2	Nee, Albert Heijn is beter en is dat erg.
Durft te ondernemen.	3	Het is zeker een voorloper en durft ook dingen te ondernemen.
Laat steken liggen.	4	Vanuit CSR zie ik het niet, jullie laten steken liggen die ervoor kunnen zorgen dat het beter overkomt
Meer vertellen waar het vandaan komt.	5	Ik denk dat het concern meer kan doen om echt een marktleider te zijn. Meer vertellen over waar het vandaan komt. Ik denk dat het dan een echte marktleider kan worden niet alleen binnen de food retail, maar ook op andere gebieden.
Duurzaamheid is belangrijker en dat is niet goed zichtbaar.	6	Ja, binnen food retail wel maar of dit ook geldt voor duurzaamheid dat weet ik niet en dat is voor mij natuurlijk het onderscheid dat wel belangrijk zijn
Doordachte en gedegen indruk.	7	In Nederland zeker, absoluut. Ook in de e-commerce zijn ze natuurlijk heel erg goed bezig nu ze twee jaar geleden bol.com hebben overgenomen en zijn zeer voortvarend mee bezig om dit te integreren met de winkel retail en andere activiteiten dat maakt een zeer doordachte en gedegen indruk.
Zolang naar waarheid wordt gecommuniceerd.	8	Vanuit onze organisatie is het voor ons het belangrijkste dat wat er wordt gecommuniceerd ook klopt en dat het transparant is op het moment dat je dingen gaat publiceren. Hierdoor maakt het voor ons niet uit of je marktleider bent of niet
De holding niet, maar Albert Heijn wel.	9	Ik zie de holding als internationaal bedrijf en niet als marktleider, maar ik zie Albert Heijn dan wel weer als marktleider binnen Nederland.
Op Europees en internationaal niveau niet.	10	Nou nee, in Nederland is het moederbedrijf en Albert Heijn marktleider, maar op Europees en internationaal perspectief dan is het al helemaal niet zo. In Nederland ja, maar dan meer op de merken die zijn enorm bekend. Alleen in het buitenland is het concern niet bekend.
Binnen Nederland wel, verder niet	11	Binnen Nederland wel, maar op Europees of Internationaal gebied dan niet.

In een oogopslag: respondenten reageerden wisselend op het woord 'marktleider'. Al snel werd de associatie met Albert Heijn gemaakt, dit wordt dan ook overwegend gezien als marktleider. Het moederbedrijf daarentegen wordt niet gezien als marktleider op Europees of internationaal gebied.

Analyseschema Reputatievragen 3.3:

Label	Respondent	Item: Vindt u het concern open en transparant?
Ja, door woordvoerder	1	Door Tim vind ik van wel.
Ja, vanwege woordvoerder	2	Ja, vanwege Tim vind ik het open en transparant.
60% transparant. Filmpje kan hieraan bijdragen.	3	De holding zestig procent qua transparantie. Wat denk ik zou bijdragen aan transparanter zijn is een filmpje maken van werknemers over wat zij vinden van het concern en dit delen via social media of plaatsen op YouTube. En dan niet alleen de CEO zijn verhaal laten doen, maar ook het kassameisje en de vakkenvuller van alle lagen binnen het bedrijf.
Dialogoog nog niet volledig aangaan.	4	Komt wel over dat jullie de dialoog willen aangaan maar nog niet volledig. Ik zou dan ook zeggen dat het concern wel meer dan vijftig

		procent transparant is.
Komt niet zo over.	5	het komt op mij niet over als een open en transparant bedrijf, dan zou ik eerder Unilever noemen die deze transparantie erg goed laat zien en ook doelstellingen op afstemt.
Redelijk transparant	6	ja, ik vind ze redelijk transparant. Ik kan alleen iets zeggen over het duurzaamheidsaspect en over de rest niet, dus ik vind ze vooral transparant op duurzaamheid. Alleen kan het altijd beter en meer in kaart worden gebracht.
Uitgenodigd om kennis te maken.	7	Ik moet zeggen dat het huidige management dat er zit zeer open en transparant is, sterker nog ik was aangenaam verrast toen Dick Boer als CEO aantrad bij de holding dat wij van Dow Jones persoonlijk werden uitgenodigd om eens even kennis te komen maken. Er zijn niet veel bedrijven die dat soort moeite doen.
Kan opener over dingen die ook niet goed gaan.	8	Voor een deel, niet altijd. De holding mag zeker wat opener zijn over bepaalde onderwerpen. Ik denk wel dat het opener kan en dat het ook belangrijk is om juist dingen te bespreken die minder goed gaan.
Hoort bij een beursgenoteerd bedrijf.	9	Tot op zekere hoogte wel, maar zoals met ieder beursgenoteerd bedrijf is er een grote mate van geslotenheid. Dat hoort een beetje bij de beursnotering.
Niet actief met het concern.	10	Ja geloof het wel. Ik ben niet meer zo met het concern bezig dus ik heb daar eigenlijk geen mening meer over.
Ja, vanwege woordvoerder	11	Ja, maar dit kan ik alleen beoordelen op de manier hoe de woordvoerder van het moederbedrijf met mijn organisatie en mijzelf communiceert.

In een oogopslag: ook hierbij gaven zowel man als vrouw aan dat het moederbedrijf vooral vanwege de woordvoerder wordt gezien als open en transparant. Daarbij werd door enkele respondenten ook aangegeven dat de holding nog meer transparanter kan. Het wordt gezien dat het concern een dialoog wil aangaan, maar dit gebeurt nog niet volledig.

Analyseschema Reputatievragen 3.4:

Label	Respondent	Item: Vindt u het concern een sterk en groeiend bedrijf?
Nee	1	Nee, niet meer, maar merken wel.
Nee	2	De holding was dit wel, maar het heeft geleerd geen grote overnames te doen.
Ja	3	ja dat zeker.
De holding doet zijn best in meer te verdiepen.	4	vanuit mijn organisatie komt het op mij wel over en jullie doen ook erg je best met CSR om daar meer in te verdiepen en in te groeien.
Merken onder moederbedrijf zijn sterk.	5	ik weet dat ze groeiend zijn, door de overname die ik laatst las in de krant. Verder kan ik er eigenlijk niks over zeggen, ze komen wel sterk over met alle sterke merken die onder het moederbedrijf vallen.
Consistent	6	Consistent bedrijf.

Terughoudend en negatief.	7	wel als een sterk bedrijf, maar het enige negatieve imago dat het moederbedrijf heeft is dat sinds dat boekhoud drama in 2003 heel erg terughoudend zijn met investeren in acquisities en op een veelte grote berg met geld zitten en dat dan maar weer teruggeven aan de aandeelhouders.
Ook negatieve dingen mogen behandeld worden.	8	sterk wel, maar groeiend niet echt. Ik vind dat niet alleen over de goede en mooie resultaten hebben, maar ook de dingen die niet goed gaan. Waar als bedrijf kan verbeteren, dat wil ik horen.
Wil je het veranderen als iedereen Albert Heijn goed kent.	9	De holding wel als sterk, maar niet groeiend. Dan kijk ik toch naar Albert Heijn en die doet het goed en dat is voldoende. Dat is het merk dat de consument kent, wanneer je vraagt 'wat is het moederbedrijf van Albert Heijn' dan weten niet veel mensen dat, maar iedereen kent Albert Heijn wel. Dus je moet je afvragen of je dat wil veranderen.
België ter voorbeeld.	10	Ja, kijk maar naar België waar meerdere Albert Heijn ketens zijn geopend.
Ja	11	Ja, zeker. De laatste jaren zijn er geen spraakmakende dingen gebeurd rondom het concern en daar profiteert het nu van.

In een oogopslag: niet zozeer het moederbedrijf, maar eerder Albert Heijn wordt als sterk en groeiend gezien. Dit komt vanwege de opening van Albert Heijn winkels in België. Ook werd aangegeven dat door 2003 het moederbedrijf heel erg terughoudend is wat betreft groei.

Analyseschema Reputatievragen 3.5:

Label	Respondent	Item: Vindt u het concern een voorloper qua innovatie?
Nee	1	Nee, buiten Nederland kent niemand het moederbedrijf.
Nee	2	Nee, het concern is geen voorloper.
Vooruitstrevend	3	Ja ik vind het concern heel erg vooruitstrevend.
Jullie zijn het niet, maar zeggen van wel.	4	Eigenlijk niet. Jullie zijn geen frontrunner terwijl jullie dat wel zeggen. Alleen op een aantal punten zijn jullie wel voorloper.
Kan beter	5	Kan beter
Nee	6	Nee, Albert Heijn wel
Nee	7	Nee, het concern is wel goed op weg.
Deels	8	Hangt er vanaf. Ik weet het niet.
Binnen Nederland wel.	9	ik denk dat het concern wel voorloper is, met de combinatie bol.com en Albert Heijn. Dit is binnen Nederland erg vooruitstrevend. Dus ik denk dat het concern toch wel een voorloper is.
Nee	10	Nee, niet meteen.
Ja	11	Ja, kijk maar naar pick-up-point en uitbreiding naar België.

In een oogopslag: Albert Heijn werd veel genoemd als innovator. Daarbij werd wel aangegeven dat het moederbedrijf front-runner wil zijn, maar nog niet daadwerkelijk zijn.

Analyseschema Reputatievragen 3.6:

Label	Respondent	Item: Heeft u als (in te vullen bedrijf) invloed op de reputatie van het moederbedrijf?
Doet de holding zelf.	1	Nee, helemaal niks. Dat doet de holding helemaal zelf.
Traditionele media meer dan social media.	2	Tuurlijk. Ik denk dat de traditionele media een veel grotere rol spelen en voor dit versterkende effect zorgen. Nog veel meer dan social media.
Als NGO groep wel effect.	3	Ik denk vanuit mijn organisatie zijnde niet heel erg, maar ik denk als NGO's als groep zijnde dat het dan wel een effect heeft.
Doet het concern zelf.	4	nee als bedrijf hebben wij geen invloed op het concern, dat doen jullie zelf.
Zetten de holding niet expres in goed of slecht daglicht.	5	nee dat denk ik niet. Wij zijn wel kritisch, maar dit doen wij wel op een eerlijke manier ook als wij dingen aan de kaakstellen. Het is niet ons doel om de holding in een kwaaddaglicht te zetten of juist heel erg op te hemelen
Het moederbedrijf heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid.	6	het kan best wel zijn dat wij vinden dat de lat omhoog moet voor een bepaald soort productcategorie, maar dan is dat niet specifiek richting de holding maar in de breedte. Alleen heeft het moederbedrijf natuurlijk ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid.
Wij schrijven onafhankelijk.	7	nee, dat denk ik niet en dat is ook niet de doelstelling van ons bedrijf. Wij zijn niet bewust de holding positief of negatief aan het neerzetten in de media wij zijn een medium dat bekend staat om het feit dat het geen mening vormt, maar puur de feiten weergeeft. Ik ben mij er wel van bewust dat ik daar aan bijdraag.
Op de manier hoe wij vertellen over de fondsen.	8	Ja dat denk ik wel. We zijn dan misschien niet zo'n grote speler, maar we zijn wel een Nederlandse speler. Dit doen wij door de manier waarop wij communiceren en de verhalen die wij vertellen over de fondsen vertellen.
Alle media draagt bij aan de reputatie.	9	nou ik denk niet alleen mijn organisatie hoor, ik denk dat alle media bijdragen aan de reputatie van de holding. Ik denk dat alle journalisten die regelmatig een bedrijf volgen vanwege hun portefeuille, elk bijdragen aan het imago van het bedrijf.
Nee wij schrijven aan de hand van wat wij ontvangen.	10	Nee, absoluut niet. Het moederbedrijf verspreid zelf de informatie en wij schrijven daarover. Het is niet zo dat wij dingen schrijven zonder het gecheckt te hebben bij het bedrijf.
Independently	11	We write independently.
No	12	No
Ja, in zekere zin.	13	Ja dat denk ik wel, in zekere zin. Wat wij naar buiten brengen over het moederbedrijf dat leest Nederland

In een oogopslag: de invloed van de respondenten op de reputatie van het moederbedrijf wordt niet zo ervaren. Als reden werd aangegeven dat de holding dit zelf doen en de journalisten onafhankelijk schrijven.

Analyseschema Reputatievragen 3.7:

Label	Respondent	Item: Zal social media bijdragen aan een betere reputatie?
Kan voor schade zorgen.	1	Oppassen voor social media, kan voor schade zorgen.
Wel aan verkoop, maar niet aan reputatie.	2	nee, ik denk dat social media kan bijdragen aan een betere verkoop van de producten, maar niet voor een betere reputatie.
Authenticiteit en openheid bevorderen.	3	Ik denk dat social media vooral kan bijdragen aan de authenticiteit van het bedrijf en de openheid.
Kan veel schade toebrengen.	4	Ik denk dat je heel voorzichtig moet zijn, want social media kan je ook heel veel schade toebrengen.
Voorzichtig	5	Hangt er vanaf hoe het wordt ingezet
Hoe transparanter hoe beter tegenwoordig.	6	social media is eigenlijk ja en nee, ik denk eigenlijk dat het als organisatie en in deze wereld waarin alle informatie toch op straat ligt, hoe transparanter hoe beter.
Als concern niet.	7	Ik denk dat het concern social media niet als kern van zijn communicatie zou moeten willen gebruiken, misschien wel naar bepaalde stakeholders. Ik zie niet zo goed wat het concern met social media beter zou kunnen doen dan wat ze zonder social media doen.
Voor aandeelhouders wel.	8	Ik denk dat social media voor ons als aandeelhouder niet heel interessant is.
Nee.	9	Nee dat denk ik niet. Reputatie krijg je door vertrouwen en niet door goed op social media te zijn.
Nee.	10	Dat geloof ik niet, hangt er vanaf wat ze gaan doen met deze kanalen.
Clear strategy.	11	Have a clear strategy about what to send through social media.
Can be though.	12	Social media can be though.
Kan bijdragen aan transparantie.	13	Het kan bijdragen aan meer communicatie en transparantie, alleen kan social media je maken of breken.

In een oogopslag: er zijn veel wisselende reacties op deze vraag. Social media zal niet bijdragen aan een betere reputatie, maar wel aan transparantie. Daarbij wordt wel gesteld dat het inzetten van social media wel voorzichtig moet gebeuren.

Analyseschema Reputatievragen 3.8:

Label	Respondent	Item: Hoe vindt u dat de holding zichzelf in de media plaatst?
Komt goed over.	1	ik vind het concern goed overkomen
Media doet dat.	2	De holding plaatst zichzelf niet in de media, de media pakt het bericht op en schrijft erover.
Media schrijft over de holding.	3	Media schrijft over de holding.
Goed	4	Vanuit mijn organisatie goed, nooit in opspraak.
Goed	5	Goed
Goed	6	Goed, niet verkeerd in het nieuws.
Hoort bij waarde creatie.	7	ik denk dat elk bedrijf zo positief mogelijk in de media probeert te verschijnen, dat is een onderdeel van de waarde creatie van het bedrijf.

Laat niet beïnvloeden door verhalen.	8	ja goh soms lees je positieve verhalen en soms negatief. Wij laten ons daar niet door beïnvloeden, wij volgen dat wel, maar trekken zelf conclusies.
Wordt door journalist gedaan.	9	goh, dat weet ik niet. De holding plaatst zichzelf natuurlijk niet in de media dat wordt vaak door journalisten gedaan die iets schrijven erover.
Afwezig	10	Het moederbedrijf is niet erg in de media aanwezig
Do not know.	11	I am not familiar with the Dutch culture of course and how journalists talk with companies
Wil geen concurrenten beoordelen.	12	Ik moet dan bepalen hoe concurrenten over het moederbedrijf schrijven. En anders moet ik mijzelf beoordelen en dan zeg ik natuurlijk goed. Ik kan hier niet echt een antwoord op geven.

In een oogopslag: de respondenten gaven aan dat ze dit niet goed konden bepalen, aangezien zijzelf vaak een bericht plaatsen over het moederbedrijf. Zij laten zich dan ook niet beïnvloeden door anderen.

Analyseschema 4- SOCIAL MEDIA VRAGEN:

Analyseschema social media vragen: 4.1

Label	Respondent	Item: Heeft u een social media account op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube? → Voor privé/zakelijk/door elkaar?
Ja door elkaar.	1	Ja, natuurlijk en die gebruik ik door elkaar. Er zijn zakelijke contacten die mij volgen, maar ook gewone contacten. Ik splits mijzelf niet in tweeën op social media, dat doe ik niet.
Ja zakelijk.	2	ik gebruik Twitter, Facebook en LinkedIn vooral voor zakelijk gebruik. Twitter is voor mij echt een newsfeed en LinkedIn voor mijn zakelijke contacten.
Een account voor zakelijk.	3	zoals ik al zei ben ik niet echt een social media gebruiker. Ik heb alleen LinkedIn en dat gebruik ik vooral vanuit zakelijk oogpunt.
Persoonlijk niet, bedrijf wel.	4	ik ben wel verantwoordelijk voor deze kanalen, maar persoonlijk doe ik er niks mee. Vanuit mijn organisatie wordt Facebook, LinkedIn, Twitter en YouTube gebruikt.
Zakelijk en privé.	5	Ja, LinkedIn alleen voor zakelijk. Ik gebruik het niet om met vriendinnen van vroeger contact te houden, daar vind ik meer Facebook voor.
Een account.	6	Alleen op LinkedIn.
Doe er niks mee.	7	nou tot mijn grote verdriet heb ik mij ooit laten overtuigen om LinkedIn te nemen, maar daar doe ik al drie jaar helemaal niks mee.
Privé.	8	Op Facebook en LinkedIn. Voor privé beiden.
Zakelijk en privé.	9	Ja, ik heb een account op Facebook, maar dat is privé en LinkedIn voor zakelijk gebruik.
Een account.	10	Ja, ik heb een heel actief Twitter account. Verder heb ik geen account op Facebook of YouTube en LinkedIn heb ik mij ook voor aangemeld, maar daar doe ik helemaal niks mee.
Ja, maar passief.	11	Ja, maar ik gebruik het passief. Het is vooral om in de gaten te houden wat er wordt geplaatst. Facebook heb ik voor privégebruik en LinkedIn voor zakelijk.

In een oogopslag: bijna alle respondenten gaven aan dat zij een social media hebben voornamelijk voor privé of zakelijk gebruikt.

Analyseschema social media 4.2:

Label	Respondent	Item: Waarvoor gebruikt u uw account? Ter research/contact houden/op de hoogte blijven?
Voor dagelijks dingen, niet voor werk.	1	Nee ik gebruik het niet voor research, daar gebruik ik de website en persdienst voor. Social media gaat ook gewoon om de alledaagse dingen en dat is leuk, maar dat is voor mij als zakelijke economische pers niet interessant.
Social media is voor mij geen research bron.	2	Nee ik gebruik dat niet voor research, als ik een artikel schrijf dan schrijf ik dat omdat er is nieuwe aandacht voor nodig of een andere invalshoek.
Zakelijk nieuws.	3	Nee ik gebruik LinkedIn om vooral op de hoogte te blijven over duurzaamheid en wat er speelt op dat gebied meer voor zakelijk nieuws.
Persoonlijk niet en bedrijf doet het voor informeren.	4	Nee, ik persoonlijk niet want ik heb het niet. Vanuit mijn organisatie zetten wij social media vooral in om te informeren wat er gaande is. Er is wel een afdeling die zich bezig houdt met de content die wij dan verspreiden.
Privé of zakelijk,	5	Nee, alleen Facebook, maar dat is privé. LinkedIn gebruik ik puur zakelijk en niet om dingen te zoeken.
Nee	6	Nee helemaal niet.
Gebruik van Google of Wikipedia is voldoende.	7	Als ik achtergrond informatie wil of nodig heb dan gebruik ik Google of bel ik de persoon of zoek ik via Wikipedia. Het actief en proactief inzetten van social media is aan mij niet besteed.
Is voor privédoeleinden.	8	nee, is puur voor mijzelf om op de hoogte te blijven.
Hoe bedrijven praten over voeding en retail.	9	ja en dan alleen wanneer het nodig is. Ik kijk vooral hoe zijn het doen op het gebied van voeding en retail en hoe zij daar zelf natuurlijk over praten.
Voorbeelden zoeken voor een nieuwsverhaal.	10	Soms, bij televisie heb je vaak verhalen waarbij je een voorbeeld nodig hebt. Het is voor ons een middel om in contact te komen met mensen die hun persoonlijke verhaal kunnen vertellen en dat persoonlijke verhaal wordt dan gebruikt als voorbeeld bij het bredere nieuwsverhaal.
Voor research.	11	Ja ik gebruik het voor research en voor zoeken naar nieuws of informatie.

In een oogopslag: de respondenten gebruiken het account voor wisselende doeleinden: alleen voor privé/zakelijk. Drie respondenten gaven aan dat zij hun account gebruiken ter research.

Analyseschema social media 4.3:

Label	Respondent	Item: Volgt u ook bedrijven via deze kanalen? Volgt u concurrenten van het moederbedrijf?
Concurrenten van de holding.	1	Ja ik volg concurrenten van de holding en wat ik typisch vind ik dat zij dit volgens mij niet doet. Verschil met deze bedrijven en de holding is dat zij een stuk actiever zijn en er ook bedrijven zijn die om acht uur 's ochtends een persbericht erop zetten.

Ja, maar moeilijk te zien of goede account is van concurrent.	2	Ja dat doe ik. Alleen is het soms moeilijk doordat bedrijven veel verschillende accounts hebben voor het bedrijf en daardoor erg onoverzichtelijk is wat voor account het is.
Eigen concurrenten dan die van de holding.	3	ik volg geen bedrijven en eigenlijk alleen onze eigen concurrenten en niet die van de holding.
Eigen concurrenten dan die van het concern.	4	Wij volgens vooral bedrijven en mensen die relevant zijn binnen ons veld. Concurrenten van het concern volgen wij niet, maar ik weet ook niet of jullie ons ook volgen. Persoonlijk volg ik het concern wel via LinkedIn.
Bedrijven die aansluiten binnen werkveld en eigen concurrenten dan die van het moederbedrijf.	5	Ja, de bedrijven die aansluiten bij de specifieke onderwerpen waar ik mij in mijn werk mee bezighoudt en meer algemeen over natuur & milieu en een aantal andere onderwerpen die me interesseren zoals voedsel. Ik volg eerder onze eigen concurrenten dan die van het moederbedrijf.
Nee.	6	Nee.
Nee.	7	Nee, ik doe er echt helemaal niks mee, is helemaal niks voor mij.
Eerder eigen concurrenten dan die van het concern.	8	Ik volg een paar bedrijven, meer vanuit interesse. Volg alleen bedrijven waar ik iets mee heb of waar ik meer over wil weten. Ik doe het niet voor mijn werk. ik volg meer concurrenten van onze eigen organisatie. Ik volg geen concurrenten van het concern.
Kijk wat bedrijven zelf plaatsen.	9	ik volg zelf ook bedrijven, alhoewel volgen een groot woord is. Ik zoek eerder bedrijven op om te kijken wat zijzelf op Twitter plaatsen of wat anderen over hun zeggen. Concurrenten weet ik zo niet uit mijn hoofd.
Nee	10	Nee
Ja	11	Ja ik volg wel bedrijven, maar wordt vaak niet iets zinnigs geplaatst.

In een oogopslag: de respondenten gaven aan dat via hun account zij voornamelijk hun eigen concurrenten volgen.

Analyseschema social media 4.4:

Label	Respondent	Item: Als het concern een apart media account aanmaakt met informatie relevant voor beroepenveld sluit dit aan bij mijn verwachtingen
Hangt er vanaf.	1	dat ligt er aan.
Zelfde informatie via ander kanaal.	2	nee lijkt mij teveel, anders krijg je dat er twee keer hetzelfde wordt gepost, lijkt mij wat teveel van het goede.
Ter ondersteuning met een link.	3	Het concern kan social media op dit moment inzetten als ondersteuning door bijvoorbeeld op Twitter iets te plaatsen met een link naar de website of nieuwsbrief
Platform idee.	4	ik denk dat het juist leuk is wanneer het concern berichten plaatst die voor iedereen toegankelijk is. Anders kom je zo gesloten en

		gestructureerd over als je een apart kanaal aanmaakt voor een bepaalde groep, dan krijg het bijna een platform idee.
Meer vertellen over duurzaamheid.	5	Het zou misschien wel interessant zijn als het moederbedrijf meer verteld over duurzaamheid en over natuur & milieu waar het allemaal vandaan komt
Tijdgebrek.	6	Weet je dat heel ingewikkeld is? Ik zou voor mijzelf, ik zou daar niet aan toekomen.
Goed beheren.	7	nou het zo nog wel kunnen voor andere stakeholders, om daar relevante informatie te plaatsen, maar dat moet je dan wel goed managen en beheren zodat informatie niet door elkaar gaat lopen.
Zeker	8	als dat tot de mogelijkheden kan behoren, dan zeker.
Handig tijdens een hype.	9	Een apart kanaal blijft tot op zekere hoogte interessant, vooral wanneer er een hype is. Maar of dat een constante stroom moet opleveren van berichten en hoeveel mensen daar nou daadwerkelijk geïnteresseerd in zijn. Ik zou het nog wel volgen, maar aanbod bepaalt natuurlijk wel de vraag.
Zie geen meerwaarde daarvoor.	10	nee eigenlijk niet. Alleen gebruik ik Twitter daar niet voor, dus mij zou zoiets niet interesseren. Bedrijven dan via een Twitter feed mensen attent maken op persberichten, nieuwsberichten, aanbiedingen Ik zie in die zin geen meerwaarde van een Twitter account voor het concern vanuit werk gerelateerd oogpunt en persoonlijk al helemaal niet.
Do not know.	11	Do not know what is common in Amsterdam
Do not know.	12	Do not know.
Ja	13	Ja, dat is handig voor het concern om informatie te plaatsen die ze moeten delen. Eigenlijk zoveel mogelijk informatie over lokale informatie en Amerika.

In een oogopslag: de antwoorden gaven wisselende antwoorden, social media wordt door respondenten niet hiervoor gebruikt. Het zou tot op zekere hoogte zijn, ter ondersteuning van de website. Een apart account bevordert niet de transparantie en de meerwaarde ervan is ook niet geheel duidelijk volgens respondenten.

Analyseschema social media 4.5:

Label	Respondent	Item: Liever op de hoogte gehouden via andere kanalen dan social media
Filmpje met informatie.	1	Nou toch meer informatie vanaf de website of via de mail, maar ik denk dat filmpjes denk ik ook wel goed is, tegenwoordig zijn mensen lui geworden of ze zijn het. Ze willen niet meer lezen, maar ze willen eerder zien en op deze manier informatie opnemen.
Persoonlijk contact	2	persoonlijk contact, daar kan geen social media tegenop.
Persoonlijk contact	3	Persoonlijk contact
CSR rapport.	4	via het CSR rapport, aangezien dat voor ons het belangrijkste is en verder via e-mail.
Persoonlijk contact, e-mail, nieuwsbrief.	5	nou persoonlijk contact, e-mail, nieuwsbrief. De ouderwetse manier eigenlijk als ik het zo opnoem.
Persoonlijk contact.	6	wat voor mij betreft is het gewoon belangrijk

		om af en toe persoonlijk contact te hebben.
Persoonlijk contact, persbericht, website.	7	nou via de ouderwetse kanalen persberichten, website en persoonlijk contact.
Rapport, verslagen, evenementen.	8	nieuws of zoals eerder genoemd rapporten, verslagen, evenementen.
Mediacalls, persberichten, e-mail en telefoongesprekken.	9	de mediacalls, persberichten, e-mails en telefoongesprekken.
Persoonlijk contact	10	Persoonlijk contact.
Traditionele middelen.	11	Traditionele middelen zoals: persoonlijk contact, e-mail, telefoon, persberichten.

In een oogopslag: een grote meerderheid gaf persoonlijk contact aan als beste manier om op de hoogte te blijven dan via social media.

Analyseschema social media 4.6:

Label	Respondent	Item: Kan het moederbedrijf Twitter, Facebook, YouTube of LinkedIn inzetten?
Onnodig om opeens te veranderen	1	De persdienst van het concern reageert nu ook niet op iets wanneer er iemand commentaar geeft op een tweet, dus het lijkt mij niet nodig om dat opeens te veranderen. Wanneer jullie dit toch wel inzetten kan je Twitter gebruiken, maar dan niet openlijk.
Facebook om groep te binden.	2	ik zou voornamelijk voor Facebook gaan. Twitter is veel te vluchtig en daar bind je geen mensen als een groep en dit kan je via Facebook wel doen. YouTube is denk ik meer voor trouwe klanten om die zich te laten binden.
Ik gebruik het zelf niet dus niet aan mij besteed.	3	Ik gebruik eigenlijk helemaal geen social media en vind het voor mijzelf ook niet nodig. Ik kan dan ook niet een voorkeur uitspreken, omdat ik deze kanalen eigenlijk helemaal niet ken.
Alle kanalen zijn mogelijk.	4	bij de genoemde social media kanalen is Twitter goed voor wereldwijd communiceren, Facebook meer voor het binden, YouTube is goed om strategie filmpjes of over CSR te communiceren en bepaalde beelden die je wilt overbrengen. LinkedIn is vooral zakelijk dus misschien vacatures of meer over het bedrijf.
Op een snelle en korte manier wijzen op gebeurtenissen.	5	ik ga dan denk ik toch voor Twitter. Naar mijn idee kun je via dat kanaal mensen op een snelle en korte manier wijzen op nieuwe onderzoeken, acties, events etc.
Social media zal nooit papier vervangen.	6	ik denk dat beeld communicatie is super handig. Alleen zal social media voor mij het nooit vervangen, want ik zal altijd het rapport erachter willen hebben. Als op LinkedIn artikelen wordt geplaatst weet niet of dat handig is vanwege tijdgebrek. Je moet je afvragen wat voor communicatie je over wil brengen.
Ter aanvulling voor dienstverlening.	7	YouTube dat vind ik wel een mooie aanvullende dienstverlening aan journalisten.
Lastig om te vergelijken.	8	wij bedrijven vergelijken. Wanneer er dan een van deze kanalen wordt ingezet, wordt het moeilijk voor ons om te vergelijken.
Beeldmateriaal kan versterkend werken.	9	YouTube lijkt mij het beste middel van deze vier. Ik kan mij voorstellen dat het concern via YouTube veel kan doen, want een beeld zegt toch meer dan duizend woorden. Twitter is onduidelijk wat wil het concern op moederbedrijfniveau gaan communiceren dan, dat zou ik niet weten
Hangt er vanaf	10	Hangt af van communicatiedoel. HR onderdelen van het bedrijf zouden zich beter kunnen richten op LinkedIn dan op andere social media kanalen.

Content and visuals.	11	Content and visuals are important.
Inform, inspire, influence.	12	Using the three 'i' : inform, inspire and influence
Het kan.	13	Het kan. Twitter is vooral een kanaal om iets te laten weten. Facebook is meer voor privégebruik, dus lijkt mij niet nodig. En LinkedIn is vooral voor zakelijk nieuws, zoals vacatures en YouTube zie ik niet als toevoeging en kan ik geen oordeel overgeven, want daar heb ik geen account op.

In een oogopslag: bij deze vraag was er wederom een wisselend resultaat. Enkele respondenten vinden het een toevoeging door middel van visuals, maar ook dat het onnodig is werd aangegeven.

Analyseschema 5 – Opmerkelijke antwoorden gegevens tijdens interview:

Analyseschema opmerkelijke antwoorden 5.1:

Label	Respondent	Item: Opmerkelijke antwoorden
	1	Mensen zijn lui geworden en kijken liever, dan dat ze lezen. YouTube filmpje van het rapport.
	2	CEO kan de reputatie van een bedrijf zijn. Je moet opvallen nu veel bedrijven social media gebruiken.
	3	Imago heb je, maar reputatie bouw je. Het concern is zestig procent transparant, maar komt over als arrogant.
	4	Samenwerken en social media kan dit zichtbaar maken.
	5	Mag meer over duurzaamheid gaan, niet alleen met NGO's maar ook de consument.
	6	Ik heb behoefte aan meer contact.
	7	Het concern mag meer van zich laten horen dan alleen de financiële zaken.
	8	Bij vergadering een 'chatham house rule' gebruiken.
	9	Wil het moederbedrijf veranderen dat Albert Heijn bekender is dan de holding zelf.
	10	Reputatie die het moederbedrijf oproept is saai en de meerwaarde van een Twitter account voor het concern is onduidelijk.
	11	Social media kan bijdragen aan meer transparantie van het concern. Alleen mag het meer communiceren over lokale dingen en informatieve over Amerika en de holding.