

Interview Emilie van Rappard

tekst Maud Janssen beeld Michael Groen

Emilie van Rappard is via een andere weg dan Communicatiewetenschap in de communicatiepraktijk terecht gekomen. Ze heeft als hoofd commerciële communicatie gewerkt bij KLM en heeft in 2004 zelf een communicatiemanagementbureau opgericht. Een schets van haar carrière tot nu toe: over de verschillen tussen werken bij een multinational en een eigen bedrijf op kleinere schaal en de wisselwerking tussen theorie en praktijk.

Welke opleiding heb je gevolgd, wat was je daarmee van plan?

Ik heb Algemene Letteren gestudeerd in Utrecht, met Kunstbeleid en –Management als specialisatie. Het idee was om ooit een zakelijke functie in de muziek of het theater te bekleden: impresario, of beter nog, directeur van het Concertgebouw. Tijdens mijn studie bleek echter steeds meer dat ik de kunsten leuk vond, maar dat mijn interesse veel breder op het commerciële vlak lag.

Hoe ben je in de communicatie terechtgekomen?

Communicatie was in het begin geen bewuste keuze. Ik ben bij KLM begonnen als Management Trainee, waarbij ik heel breed ervaring op kon doen, van Operations tot Marketing en Sales. Het aardige van communicatie is, dat je je onder die vlag breed met van alles bezig kan houden.

Na afloop van het *traineeship* kon ik niet kiezen tussen vakgebieden, doelgroepen of landen. De afdeling communicatie kwam met iedereen om de tafel en er werkten leuke mensen. De echte vakgedrevenheid was er toen nog niet, haha.

Je hebt bij KLM gewerkt als Hoofd Commerciële Communicatie, hoe ben je daar terechtgekomen, waarom had je daarvoor gekozen? Wat trok je aan in de communicatie?

Na één functie in de communicatie (mijn eerste ‘echte’ functie na het *traineeship*), vond ik het weer hoog tijd voor iets anders. Ik sprak met de afdeling Strategie & Commerciële Partners zelfs

zwart op wit af dat ik geen communicatieprojecten zou doen. Wel schreef ik een *change*-strategie voor KLM-Alitalia, op basis waarvan ik werd gevraagd als Hoofd Interne Communicatie onderdeel uit te maken van het managementteam van de Joint Venture. Dat heb ik gedaan natuurlijk en het was in veel opzichten een geweldige ervaring. Uiteindelijk heb ik vrijwel alle communicatiedisciplines van heel dichtbij meegemaakt, want daarna heb ik als verantwoordelijke voor Customer Management ook Direct Marketing aangestuurd. Het gaf me een goede basis om binnen de commerciële afdeling die disciplines te bundelen en leiding te geven. De keuze voor communicatie was inmiddels een heel bewuste: het positief beïnvloeden van doelgroepen met zowel harde als zachte elementen is iets wat me enorm boeit.

KLM heeft een goede reputatie, het doet mij in ieder geval denken aan comfortabel en veilig reizen. Hoe is dat sterke imago volgens jou tot stand gekomen en hoe wordt het in stand gehouden?

De basis van een goede reputatie ligt natuurlijk in zorgvuldig, consistent en coherent gedrag. Alles wat je als bedrijf doet of zegt, impliciet of expliciet, draagt bij aan de beeldvorming van het bedrijf. KLM staat erom bekend dat het altijd zeer zorgvuldig met het merk is omgegaan. Betrouwbaarheid is één van de kernwaarden van het bedrijf en dat gaat veel verder dan ‘veilig’ alleen. Het betekent ook dat je als passagier weet waar je aan toe bent bijvoorbeeld. Mensen zijn overigens geneigd een merk zelf extra invulling



te geven. Daar moet je als bedrijf rekening mee houden bij het 'laden' van je merk. Uit onderzoek van KLM bleek bijvoorbeeld dat naarmate de woonplaats van de respondent verder van Nederland lag, de component 'Nederlands' een steeds grotere rol ging spelen in het imago. De waarden over Nederland namen uiteindelijk de merkwaarden over. Gelukkig betrof dat vooral waarden als 'openheid', 'oprechtheid' en 'ondernemerschap', die kun je er wel bij hebben. Maar KLM was als partij ongeloofwaardig (en dus onbetrouwbaar) overgekomen als de eigen merkpositionering haaks op die Nederlandse waarden zou staan.

De uitdaging waar KLM nu voor staat is het bepalen van die eigen identiteit binnen de samenwerking met Air France.

Wat was je grootste/leukste project binnen KLM?

Omdat de meeste projecten zoveel dimensies hebben, is kiezen moeilijk. De grote gemene deler is dat ik die projecten het mooist vind waar vanaf het fundament gebouwd moet worden, van merkwaarden tot implementatie. Het neerzetten van KLM-Alitalia, zowel intern als extern, is daar natuurlijk een goed voorbeeld van. Maar ook de relaunch van het loyaliteitsprogramma. Of, op een heel andere manier, de opbouw van een geïntegreerde communicatieafdeling, met Marketing Communicatie, Direct Marketing, Pers en Interne Communicatie en een eigen intern reclamebureau.

In 2004 heb je ISMU (In Samenwerking Met U) opgericht. Wat had je in die tijd voor ogen met het bedrijf, en hoe verschilt dat met hoe je er nu tegenaan kijkt?

Bij oprichting was ik nadrukkelijk op zoek naar een concept dat breder oplossingen kon bieden. De basis van ISMU is het denken in abonnementen: met een vast aantal uur per maand verankert

wie de persoon erachter is. Dat geldt eigenlijk voor de meeste eenmanszaken, maar helemaal in ons vakgebied, waar begrip en persoonlijkheid net die extra dimensie geven. En wat mij onderscheidt? Ik denk de wijze waarop ik kijk naar de organisatie van merk en communicatie. Ik ben een groot voorstander van duidelijke structuren en kan ondertussen aanstekelijk enthousiast zijn over de meest onorthodoxe ideeën.

Wat is je grootste/leukste project bij ISMU?

De aardigheid van zelfstandig werken is de diversiteit van wat je doet. Ik heb met ISMU de meest uiteenlopende dingen gedaan voor grote multinationals en voor kleine startende bedrijven. Veel merkpositioneringswerk, veel organisatieadvies. Maar ik heb ook meegewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe concepten en scripts geschreven voor bedrijfsfilms. Voor mij zijn de leukste projecten die projecten waar je met betrokkenheid van de klant echt tot een ander niveau van denken komt en van daaruit dingen neer gaat zetten. Daar krijg ik geweldig veel energie van.

Je hebt het over merkenmanagement – wat versta je daar precies onder?

De basis van een merkpositionering is om een heldere koers te bepalen waardoor je als bedrijf eenduidig acteert. Ik vergelijk merken vaak met mensen. Iemand die in niets beter of leuker is dan een ander, en die ondertussen niet waarmaakt wat hij belooft, of om de haverklap van koers verandert, die is niet alleen ongeloofwaardig, die wil je niet eens als vage kennis. Merken hebben de functie om een band te creëren met de consument, die verder strekt dan eenmalig contact. Een merk moet daarom uniek, relevant en motiverend zijn, maar bovenal consistent. Wat je vaak ziet is dat merkpositionering de hobby is van de marketeer,

‘Merken behoren een band te creëren met de consument’

een bedrijf het (strategisch) communicatiemanagement via ISMU. Daarmee biedt ISMU uitkomst voor ondernemingen die door hun groei en/of grootte de keuze moeten maken wie ze inhuren: de senior manager of meer uitvoerende 'handjes'. Het huren van operationele ondersteuning is voor die partijen veel effectiever, flexibeler en goedkoper bovendien. Ik werk voor een aantal partijen op die manier en het werkt goed. Het concept is, met de menging van vaste en flexibele arbeidskracht, erg van deze tijd – en zou werken voor alle stafdiensten, van communicatie tot IT of P&O. Ik heb mijn werkveld nog niet in die richting uitgebreid, omdat het de focus verlegt van advies naar bureaumanagement, waar eigenlijk mijn liefde niet ligt. Ik vind de diversiteit van mijn huidige praktijk zo heerlijk. Maar de potentie is er.

Wat onderscheidt ISMU van al die andere communicatiemanagementbureaus?

Bij oprichting had ik mijn plan en ook mijn marktpositie scherp voor ogen. Nu kom ik er steeds meer achter wat ISMU onderscheidt,

maar dat deze niet breed gedragen wordt. Het wordt dan een papieren document, een soort 'Second Life' met een virtuele persoonlijkheid die in de realiteit uiteindelijk niet 'matcht' met het daadwerkelijke gedrag. Goed merkenmanagement vraagt niet alleen het bepalen van je positionering, maar ook het vertalen daarvan naar alle contactpunten, hard en zacht, van het bedrijf. Je moet de positionering terugzien in de productportfolio en de communicatie, maar ook in het personeelsbeleid.

Hoe gaat merkpositionering volgens jou in zijn werk, welke stappen dienen daarbij ondernomen te worden?

Het aardige aan positioneringstudies is dat die echt in alle soorten en maten komen. Ik ken bedrijven die een half miljoen investeren in hun (her)positionering. Ik denk persoonlijk dat dat *over the top* is. De kosten van merkpositionering zitten niet alleen in de kosten van het bureau – al zitten ook daar grote verschillen in. Het grote verschil tussen low budget en *high budget* positioneringstudies ligt in de hoeveelheid onderzoek die gedaan wordt om de

positionering te valideren. Daarbij geloof ik oprecht dat in veel gevallen niet alleen de validiteit onder de doelgroep wordt getest, maar dat ook de interne gedragenheid wordt 'gekocht'. Klinkt onzinnig? Ik ben geneigd om te knikken. Maar juist omdat brede gedragenheid cruciaal is voor het succes van het merk, begrijp ik de afweging ook wel weer. Toch denk ik dat waar mensen open en eerlijk zijn, de collectieve intelligentie van het bedrijf 80% van de merkpositionering zelf in kan vullen. Meer misschien zelfs. Ik heb daar ook een speciaal product voor ontwikkeld, juist voor bedrijven die (nog) veel dichterbij hun kern staan. In drie ochtenden help ik bedrijven tot hun kern te komen en eigenlijk is dat de basis waar het allemaal om draait: 'wat is de kern'. Maar goed, eerlijk is eerlijk, niet ieder bedrijf kan dat.

Houd je je verder veel bezig met de theorie achter de communicatie?

Ik heb geen formele achtergrond in de communicatie en mijn opleiding lag op de werkvloer. Toch houd ik me redelijk veel bezig met communicatietheorie. De abstractie van theorie kan de praktijk helder helpen maken. Dat strekt overigens breder dan communicatietheorie alleen.

Welke theorie uit de communicatie vind jij de sterkst, of zie jij het vaakst terug?

Eén van mijn stokpaardjes is de theorie over de wisselwerking tussen het succes van communicatie en de persoonlijke effectiviteit van de communicatiemanager. De effectiviteit van communicatie-inspanningen is vaak direct terug te voeren op de doeltreffendheid van de communicatiemanager binnen een organisatie. Daarom moet bij aanneming maar ook bij beoordelingscycli aandacht worden besteed aan alle facetten die een communicatiemanager succesvol maken: Functie: functieprofiel en processen binnen de organisatiestructuur, Functionaris: vakkennis en kunde van de specialist en Persoon: persoonskenmerken en persoonlijke effectiviteit binnen de functie.

Vooral dat laatste aspect wordt mijns inziens sterk onderbelicht: kan iemand voldoende gedragenheid creëren om zijn vakkennis effectief om te zetten tot stevige en consistente communicatie?

Of wordt de communicatie uiteindelijk toch geregeerd door de willekeur van de directie? In de wetenschappelijke literatuur is hier nauwelijks iets over terug te vinden. Ook in opleidingen wordt meer aandacht besteed aan hoe de communicatie werkt, dan aan hoe je het beste werkt in de communicatie, in het bredere perspectief van een organisatie. Ik heb daarom een eigen trainingscyclus ontwikkeld om de effectiviteit van communicatiemanagers te verhogen, met de iets cynische titel 'Waarom communicatiemanagers de slingers ophangen'.

Wat houdt die trainingscyclus in, en waarom heb je voor die titel gekozen?

De trainingscyclus is gericht op het vergroten van de effectiviteit van communicatiemanagers, door het vergroten van de aansluiting

'Zelfstandigheid is veel diverser'

met bedrijfsprocessen en -doelstellingen enerzijds en door het versterken van hun eigen positionering daarbinnen anderzijds. In drie modules worden de doelgerichtheid van communicatie en procesvoering besproken, en de cruciale rol van een goede briefing als verbinding daartussen. De briefing is namelijk veel verder dan een 'opdrachtformulier' voor het bureau: het document is ook intern leidend voor input, accorderen en escalatie.

Wat zou je het allerliefst nog meer willen bereiken in je carrière?

Vroeger had ik heel duidelijke ideeën over mijn carrière. Nu kom ik niet veel verder dan dat ik hoop dat ik mijn leven lang dingen zal doen die ik leuk vind. Klinkt oppervlakkig hè? Maar het is het moeilijkste wat er is. Het betekent dagelijks de keuzes maken waar je voor wilt staan en waarvoor niet. En er zelf wat van maken natuurlijk!

De filosofie van ismu

Communicatie blijft door gebrek aan aandacht, inzicht of expertise vaak hangen op het niveau van 'foldertjes en een internetsite'. Terwijl communicatie het verschil kan maken om een bedrijf effectief te onderscheiden van de concurrent. De kracht van communicatie laat zich niet één op één vertalen naar omzet. Toch is goede communicatie 100% terug te voeren naar de bedrijfsdoelstellingen. Het vraagt een heldere strategie met duidelijke boodschappen en een scherpe vertaalslag naar de verschillende doelgroepen. Dit is niet op te lossen met een eenmalig advies van een externe adviseur. Dat vraagt structurele aandacht en goede begeleiding van iemand met ervaring. Dat is precies wat ismu uw bedrijf kan bieden.

Zie ook: www.ismu.nl