



THOUGHT LEADERSHIP

Vernieuwende inzichten en waardecreatie
op het snijvlak van markt en maatschappij

Mignon van Halderen

Kym Kettler-Paddock

Craig Badings

Adformatie groep

© 2013, Adformatie Groep, Amsterdam

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Ontwerp omslag en binnenwerk, bewerking illustraties:

Studio Nico Swanink

Vertaling: Natasha Ziada.

Eindredactie: Lies Meiboom

Uitgever: Adformatie Groep, Amsterdam

ISBN 9789491560446

NUR 810

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Adformatie Groep, Postbus 75462, 1070 AL Amsterdam.

Inhoud

Inleiding	Thought leadership – een aantrekkelijke maar nog onduidelijke strategie	7
1	Wat is thought leadership?	9
1.1	Definities en voorbeelden	9
1.2	Waarom thought leadership?	13
1.3	Thought leadership versus een sterke visie	21
1.4	Thought leadership versus innovatie	22
1.5	De twee pijlers van thought leadership	23
1.5.1	Vernieuwend denken	23
1.5.2	Opbouw van vertrouwen	26
2	Hoe creëer je een thoughtleadershipstrategie?	29
2.1	Het Thought Leadership Framework™	29
2.2	Fase 1: Diagnose – potentie als thought leader?	30
2.3	Fase 2: Implementatiestap 1 – het formuleren van een novel point of view	34
2.4	Fase 2: Implementatiestap 2 – delen van kennis en expertise	37
2.5	Fase 2: Implementatiestap 3 – starten van netwerkplatformen	39
2.6	Fase 2: Implementatiestap 4 – omzetten novel point of view in actie en resultaat	45
3	Falend thought leadership: casestudy BP	51
3.1	Inleiding	51
3.2	Gedrag niet in lijn met novel point of view	51
3.3	Boemerangeffect van BP's high-profilecampagne	56
3.4	(On)verstandige positionering	57

4	Uitkomsten van thought leadership	59
4.1	Uitkomsten bij klanten en stakeholders	59
4.2	Interne uitkomsten van thought leadership	61
5	Conclusie	63
Appendix		
	Onderzoeksmethode	64
	Dataverzameling	65
Over de auteurs		
		66
Noten		
		68

Inleiding: thought leadership – een aantrekkelijke maar nog onduidelijke strategie

Zowel in de zakelijke markt als in de non-profitsector zien we het aantal organisaties toenemen dat *thought leadership* gebruikt – om hun merk vorm te geven en uit te dragen, om zich met een uniek standpunt van de concurrentie te onderscheiden, om ‘gehoord te worden boven alle ruis’ of om belangrijke stakeholders mee te krijgen met de bedrijfsstrategie.¹

Thought leadership is een begrip dat niet altijd even goed begrepen wordt. Organisaties die *white papers* publiceren en *events* of *webinars* organiseren, verwarren dit vaak met het voeren van een thoughtleadershipstrategie. Daarnaast is er nog weinig studie gedaan naar de succesfactoren of uitkomsten van thought leadership.

Om meer inzicht te krijgen in wat thought leadership is, hoe het waarde kan toevoegen aan een organisatie en hoe organisaties het implementeren, hebben we casestudy's uitgevoerd bij zes (aspirant-) *thought leaders* in de bedrijfswereld. Met behulp van de resultaten

hebben we een definitie van thought leadership geformuleerd waarin de elementen *vernieuwend denken* en *vertrouwen* centraal staan. Ook hebben we het *Thought Leadership Framework™* ontwikkeld: een model dat de stappen laat zien die een organisatie moet zetten om thought leadership succesvol in te voeren.

In dit boek nemen we je mee door het Thought Leadership Framework™. We zullen de vier componenten van het model uitgebreid bespreken. We onderbouwen het model met theorie die inzicht geeft in de werking en resultaten van thought leadership. Door het boek heen koppelen we dit aan casestudy's van zes bestaande bedrijven: Philips, Dove (Unilever), Booz & Company, GE, IBM en BP (zie de appendix voor onze motivering van deze selectie). Met BP als voorbeeld laten we ook zien wat er gebeurt als een bedrijf niet goed nadenkt over, of te hard van stapel gaat met, zijn gewenste thoughtleadershipstrategie. Het framework biedt richtlijnen om deze valkuilen te vermijden. Hiermee hopen we dat

THOUGHT LEADERSHIP

dit boek managers zal helpen hun organisatie met succes richting thought leadership te leiden.

Onze dank gaat uit naar dr. Guido Berens, Masja Brouwer, Stefan Brzozowski, Ahong Gu, Katy Hartley, Professor dr. Cees van Riel en

Professor dr. Betteke van Ruler voor hun ondersteuning en betrokkenheid bij het tot stand komen van dit boek.

Mignon van Halderen
Kym Kettler-Paddock
Craig Badings

1 Wat is thought leadership?

1.1 Definities en voorbeelden

Het is een snel toenemende trend dat organisaties zichzelf het predicaat thought leader toekennen. De 'thought leadership'-secties op corporate websites zijn het afgelopen jaar als paddenstoelen uit de grond geschoten. Deze secties zijn dan gewijd aan de kennis en expertise van de organisatie. Het hebben van kennis en expertise staat echter niet gelijk aan thought leadership. Het is een belangrijk kenmerk ervan, maar het maakt de organisatie niet tot thought leader. Wat is thought leadership dan wel?

In de managementliteratuur treft men verschillende definities van thought leadership: zo zien managementdenkers Crainer en Dearlove thought leadership als een strategie die 'het merk een intellectueel superieure positionering meegeeft ten opzichte van de concurrentie', terwijl Lou Celi en Bill Millar van *The Economist Intelligence Unit* thought leadership een 'intellectuele aangelegenheid' noemen.²

Marketinggoeroe Dana VanDen Heuvel, in samenwerking met de derde auteur van dit boek Craig Badings, definieert thought leader-

ship als 'de succesvolle promotie van de unieke *points of view*, inzichten of oplossingen van een bedrijf, die tot significante klantbetrokkenheid leidt'. Thoughtleadershipconsultant Britton Manasco redeneert dat thought leadership de 'presentatie [is] van betekenisvolle, uitdagende en overtuigende perspectieven, die bepalen hoe mensen denken over relevante thema's en die hen helpen slimmere beslissingen te nemen'.³

Elke hierboven beschreven definitie van thought leadership heeft zijn eigen invalshoeken en accenten, maar één aspect onderscheidt een thought leader van een kennisexpert. Thought leading organisaties hebben een *novel point of view*, letterlijk vertaald: *een vernieuwend punt van waaruit gekeken wordt*. Helaas hebben we in het Nederlands geen beknopt en treffend woord dat de essentie van deze term weergeeft. Je kunt denken aan een 'vernieuwend perspectief' of een 'vernieuwend standpunt'. Toch dekken deze termen niet helemaal de lading van de originele term: een perspectief innemen van waaruit men naar een relevant thema kijkt. Inderdaad, door vanuit een ander perspectief (of vanuit een andere bril) naar een bepaald thema te kijken, ontstaan vaak nieuwe

zienswijzen die we eerder niet konden waarmaken. Om de essentie van deze betekenis te dekken hanteren we in dit boek daarom de term *novel point of view*.

In dit boek definiëren we thought leadership als:

het uitdragen van een novel point of view dat stakeholders vernieuwend naar relevante thema's laat kijken, met als doel ze betekenisvolle inzichten en oplossingen te bieden voor hun kwesties of problemen.

De thema's waarop een novel point of view wordt uitgedragen hebben op het eerste gezicht niet altijd direct te maken met de

producten en diensten van het bedrijf. Ze zijn vaak gerelateerd aan product- of dienstoverstijgende thema's die te maken hebben met vraagstukken op het snijvlak van markt en maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan Philips, dat gevestigde *mindsets* probeert te doorbreken ten aanzien van twee thema's die steeds prangender worden in onze maatschappij: (1) onze gezondheidszorg in een samenleving waar we met zijn allen steeds langer leven (*Active Aging*) en (2) onze leefbaarheid, en daarmee welzijn, in een wereld waar de verstedelijking jaarlijks toeneemt (*Livable Cities*). Binnen deze twee thema's daagt Philips het conventionele denken uit dat ouder worden gelijk staat aan een aftakelingsproces (door slechtere gezondheid), evenals de heersende opvatting dat

TABEL 1 Samenvatting van Philips' thoughtleadershipactiviteiten en uitkomsten

Start	Uitgevoerde activiteiten bij het implementeren van thought leadership	
2009	Articuleer novel point of view	Deel kennis en expertise
	Tegen 2015 wil Philips wereldleider zijn in gezondheid en welzijn en een toonaangevende expert op het gebied van <i>Active Aging en Livable Cities</i> ⁴ . Philips daagt het conventionele standpunt uit dat veroudering een gezapig proces is dat geassocieerd wordt met slechte gezondheid; en dat steden onveilig en ongezond zijn	<ul style="list-style-type: none"> • Publiceert denktankrapporten en online artikelen vanuit <i>The Philips Center for Health and Well-being</i> • Blogt over de laatste ontwikkelingen en plannen van het Philips Center • Publiceert data uit onderzoek over de beeldvorming over gezondheid in 25 verschillende landen (<i>Philips Index for Health & Well-being</i>) • Geeft (internet) tv-interviews over het gepubliceerde Index-onderzoek • Publiceert white papers, waaronder een over gezonde werkplekken in samenwerking met <i>Wall Street Journal</i>

steden onveilig en ongezond zouden zijn. Tabel 1 biedt een samenvatting van de stappen die Philips heeft gezet in het implementeren van zijn thoughtleadershipstrategie. Deze stappen komen overeen met de implementatiestappen in het Thought Leadership Framework™, in hoofdstuk 2 beschreven. De linkerkolom toont het jaar waarin Philips is gestart met zijn thoughtleadershipstrategie. Ook laat de tabel zien wat het Philips tot nog toe heeft opgeleverd (de uitkomsten).

Het verzorgingsmerk Dove (onderdeel van Unilever) draagt sinds 2004 het point of view uit dat 'ons' ideaalbeeld van schoonheid geheel verdraaid is. Hiermee legt het de vinger op de zere plek, namelijk de onzekerheid van meisjes

en vrouwen die zich vergelijken met te dunne, geretoucheerde en onrealistische fotomodellen. Dit novel point of view draagt Dove niet alleen uit door middel van zijn communicatie maar ook door middel van gedrag (we komen hier op terug; zie ook tabel 2 voor een samenvatting van Dove's thoughtleadershipactiviteiten). Verderop in dit boek geven we nog meer voorbeelden van hoe thought leading organisaties een novel point of view uitdragen en daarmee stakeholders triggeren vernieuwend naar relevante thema's te kijken.

Voordat we in paragraaf 1.2 uitleggen waarom thought leadership in deze tijd zo'n aantrekkingskracht heeft op klanten en andere stakeholders, staan we nog even stil bij enkele

		Uitkomsten
Initieer netwerkplatformen	Zet novel point of view om in actie en resultaat	
<ul style="list-style-type: none"> • Zet twee denktanks op: <i>Active Aging en Livable Cities</i> • Organiseert <i>speaking</i> evenementen; tv-interviews/debatten • Is actief op LinkedIn en Twitter • Is in partnership met ISOCARP t.b.v. een Urban Planning Advisory Team in Signapore • Initieerde de <i>Livable Cities Award</i> waarbij mensen over de hele wereld werden uitgenodigd om met praktische ideeën te komen om de gezondheid en welzijn in steden te verbeteren • Is lid van de corporate adviesraad voor <i>Global City Indicators Facility</i>, een organisatie die aan de hand van verschillende indicatoren de kwaliteit van steden vergelijkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanceert innovatieve producten die gepositioneerd kunnen worden als onderdeel van <i>Health & Well-being</i> • Aankoop van 29 bedrijven sinds 2007, voornamelijk in gezondheidszorg en verlichting, in lijn met <i>Vision 2010</i> • Desinvestering in tv's in lijn met focus op <i>Health & Well-being</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste stakeholder-onderzoeken laten zien dat stakeholders positief staan tegenover de activiteiten van The Philips Center

TABEL 2 Samenvatting van Dove's thoughtleadershipactiviteiten en uitkomsten

Start	Uitgevoerde activiteiten bij het implementeren van thought leadership		
2004	Articuleer novel point of view	Deel kennis en expertise	Initieer netwerkplatformen
	Dove daagt de conventionele manier van denken over schoonheid uit en biedt in plaats daarvan een ruimere definitie van schoonheid. Komt bijvoorbeeld tot uiting in zijn onderscheidende reclames (print, billboard, en tv) met daarin echte vrouwen en oproep voor debat op Dove's website	<ul style="list-style-type: none"> • dovecampaignforrealbeauty.com • Publicatie van twee wereldwijde onderzoeksrapporten over schoonheid (in 2004 en 2007) • <i>Viral</i> filmpjes op YouTube, zoals <i>Evolution</i> • Blogs over het thema schoonheid • Facebook – voor de laatste updates • Artikelen over het stereotype beeld van schoonheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactieve activiteiten op de site • Moeder-en-dochterworkshops/-events (incl. logeerevents). • Actieve Facebookcommunity • Samenwerking met verschillende ngo's en/of goede doelen (afh. van land) zoals B-eat in Engeland (dat mensen helpt die te maken hebben met eetstoornissen)

aspecten van thought leadership. Allereerst is thought leadership geen marketingactiviteit, maar een strategische keuze. Het is een positioneringsstrategie die moet kloppen met de strategie, identiteit en expertise van een organisatie.

Ten tweede is thought leadership niet iets wat een organisatie claimt, maar wat zij verdient als gevolg van het vertrouwen dat zij heeft opgebouwd in het uitdragen van haar point of view en de oplossingen die de organisatie daarmee biedt. Dit lichten we verder toe in paragraaf 1.5.

Tot slot richt een thoughtleadershipstrategie zich niet alleen op klanten, maar op alle stakeholders van een organisatie. Het novel point of

view is zowel een interne drijfveer voor medewerkers als een inspiratiebron voor externe stakeholders. Dit zijn uiteraard klanten maar daarnaast ook zakenpartners, ngo's, de media, opinieleiders, invloedrijke bloggers, beleidsmakers, lokale overheden, enzovoort. In dit boek hanteren we dus meestal de algemene term stakeholders; waar nodig lichten we het type stakeholder toe.

	Uitkomsten
<p>Zet novel point of view om in actie en resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont sinds 2004 nog steeds 'echte' vrouwen in reclames • Continue commitment aan het in 2006 opgerichte <i>Dove Self-Esteem Fund</i> • Heeft tot nu toe 9 miljoen meisjes bereikt⁵. Wil in 2015 15 miljoen meisjes bereikt hebben • Enige controverse: <ul style="list-style-type: none"> - Axe-advertenties zijn niet in lijn met Dove's idealen - Dove's anti-cellulitisproducten werden door critici gezien als contrasterend met het novel point of view. - Unilever verkoopt ook <i>Fair and Lovely</i>, een product om de huid te bleken 	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen twee maanden na lancering steeg de verkoop in de VS met 600%, en binnen zes maanden steeg de verkoop in Europa met 700%⁶ • Er wordt geschat dat het merk een winstgroei van 11% had in Q1 2005 evenals een groei in de dubbele cijfers in Q2 2005 • Inkomsten uit de verkoop zijn met meer dan 1,5 miljard dollar toegenomen in de eerste vijf jaar na lancering van de campagne

Figuur 1 Definitie van thought leadership



Het uitdragen van een novel point of view dat stakeholders vernieuwend naar relevante thema's laat kijken; met als doel stakeholders betekenisvolle inzichten en oplossingen te bieden voor hun kwesties of problemen.

1.2 Waarom thought leadership?

Wat zijn motieven van organisaties om een thoughtleadershipstrategie te voeren? Waar organisaties zich vroeger positioneerden op basis van hun product, prijs of identiteit, worden deze aspecten in toenemende mate 'hygiënefactoren': organisaties moeten ze laten zien, maar ze bieden niet altijd meer het relevante, onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrent. Klanten hebben steeds meer behoefte aan perspectieven en benaderingen die ze inspireren om *vernieuwend* over voor hen belangrijke thema's of vraagstukken na te denken én daarmee tot verbeterde oplossingen te komen. Organisaties spelen hierop in door op het vlak van ideeën het verschil te maken.

Over de auteurs



Mignon van Halderen (PhD) is eigenaar van het bedrijf *Leading Thoughts*, dat onderzoek, advies en trainingen biedt op het gebied van thought leadership en strategische positionering. Tijdens de tien

jaar die ze bij het Corporate Communication Centre (bit.ly/1UnfjX) aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) heeft gewerkt, heeft Mignon veel ervaring opgedaan met onderzoek. Om de relevante input te verzamelen voor een succesvolle thought leadershipstrategie gebruikt ze haar onderzoeksexpertise om opdrachtgevers te helpen bij de eerste drie stappen van de diagnosefase van het Thought Leadership Framework™. Op basis hiervan helpt ze organisaties keuzes te maken over hun thought leadershipstrategieën en de implementatie hiervan.

Mignon geeft ook nog steeds les bij de parttime opleiding *Executive International Master of Science in Corporate Communication* aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit). Ze geeft daar een 3-daagse Master-

class voor corporate communicatiemanagers over thought leadership. Tevens coacht ze corporate communicatiemanagers bij het schrijven van hun masterscriptie over uiteenlopende onderwerpen (thought leadership, corporate branding, stakeholdervertrouwen, identiteitsexpressies, crisiscommunicatie, intern alignment).



Kym Kettler-Paddock (Ing, MSc) studeerde Chemical Engineering aan de Michigan State University. Ze begon haar carrière in 1993 bij Uniqema, een dochteronderneming van Unilever in Chicago. In

1998 verhuisde Kym met Uniqema mee naar Nederland. Ze werkte zes jaar lang op de Europese en internationale productmarketingafdeling. Van 2004 tot 2007 was zij hoofd Corporate communicatie bij Uniqema. Naast haar werk volgde ze de part-time Executive International Master of Science in Corporate Communication van de Rotterdam School of Management, waarbij ze in 2010 de Shell

Excellence Award won voor haar scriptie over thought leadership. Kym is momenteel actief als fictieschrijver en werkt geregeld samen met Mignon van Halderen aan thoughtleadership-workshops en -trainingen.



van grote organisaties in Australië en Zuid-Afrika op het gebied van thought leader-

Craig Badings (BA) is directeur bij Cannings Corporate Communications in Sydney, Australië. Cannings is onderdeel van de beursgenoteerde STW-groep. Hij heeft 22 jaar

ervaring in het advise-

ship, issue- en crisismangement, mediarelaties en profielmanagement. Craig is de auteur van *Brand Stand: seven steps to thought leadership* (Book Pal 2009), de blog www.thoughtleadershipstrategy.net en is medeauteur van het boek *#Thought Leadership Tweet: 140 Prompts for Designing and Executing an Effective Thought Leadership Campaign* (Cupertino, CA: Thinkaha 2012). Craig richt zich op de wijze waarop bedrijven en individuen een stevige thoughtleadershippositie weten te bereiken, en hoe ze vervolgens thought leadership effectief in kunnen zetten via diverse kanalen, waaronder social media. Hij heeft een diploma in educatie van de University of Cape Town, het Business Management Diploma van het Damelin College en een diploma in PR.