

Hoe ga je om met reputatieschade?

'Consument pikt geen

Plofkippen in Jumbo's koelvak, HEMA's hoofddoekjesaffaire, angorawoltruitjes bij onder meer WE Fashion. Retailrellen volgen elkaar steeds sneller op. En die trend zet door, verwacht Paul Stamsnijder, reputatiedeskundige bij de Reputatiegroep in Utrecht. "Retail 'vermaatschappelijk' in rap tempo. Hun winkels zijn het venster op de wereld."

DOOR: SUZANNE GEURTS

Het is 5 november 1998. In de IKEA-vestiging in Delft onderbreken steeds meer klanten hun geslenter op de bekende, vastomlijnde winkelroute. Nieuwsgierig blijven ze hangen voor een paar televisies, die politieke partij SP daar heeft neergezet. Er verschijnen beelden van jonge kinderen uit Oost-Europa en Azië die onder erbarmelijke omstandigheden IKEA-tapijten en stoelen in elkaar draaien. De documentaire, die de VARA op dat moment uitzendt, zorgde in andere landen al voor veel opschudding. En ook Nederland reageert geschokt. IKEA belooft snel daarna beterschap en gaat samenwerken met Unicef.

De IKEA-affaire was het eerste, grote reputatieschandaal dat retailers wereldwijd wakker schudde, herinnert Paul Stamsnijder. Maar er is ondertussen veel veranderd. Onder de noemer 'verantwoording' storten de media zich vaker op kleinere incidenten. "Die tendens slaat langzamerhand door. Communiceer je als retailer niet transparant over de herkomst van producten, dan beland je in de verdomhoek." Uit het dossier Duurzaam van marktonderzoeksbureau GfK uit november 2013 blijkt dat 39 procent van de consumenten duurzaamheidsclaims wantrouwt. In 2008 was dit nog dertig procent. Volgens Stamsnijder zet die trend de komende jaren door. "Ook de retail 'vermaatschappelijk' in rap tempo. De winkel is het venster op de wereld en de consu-

ment pikt geen geheimen meer. Daarom moeten retailers ook investeren in het verhaal achter het bedrijf."

Reputatieschade is een breed begrip, legt Stamsnijder uit, en kan immaterieel en materieel zijn. Immateriële schade ontstaat wanneer stakeholders - van klanten tot leveranciers tot opinieleiders - het merk minder waarderen. Meestal voelt een organisatie dit ook materieel: de omzet zakt in, er volgen pr-campagnes en soms dreigen claims. In het ergste geval loopt de totale reputatieschade tot miljoenen euro's op.

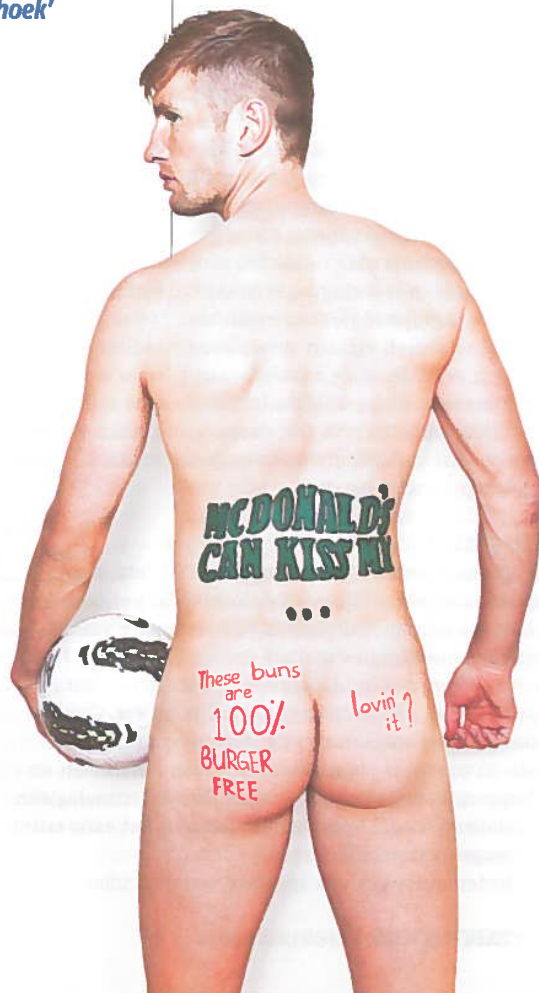
Worstelen

Stamsnijder merkt dat steeds meer retailers worstelen met de vraag 'hoe ga ik met een maatschappelijk issue om?'. Grofweg kan een bedrijf offensief of defensief reageren, vertelt hij. "In het eerste geval communiceer je vanuit een corporate story, de visie op het bestaansrecht. Dan ben je open over issues, standpunten en oplossingen." Neem het Nederlandse, slavenvrije merk Tony's Chocolonely, dat in november een kritisch Parool-artikel over Fair Trade-chocoladeletters op hun site plaatste. "Issues omarmen, dat is heel sterk. Je kwetsbaar opstellen is krachtig."

Maar een organisatie kan ook doorslaan, zoals McDonald's eind december deed. Het publiek wordt steeds kritischer op levensmiddelen-

fabrikanten en foodretailers. 'Big food' en 'big soda' zijn ongezond en zorgen voor obesitas, is de mening. Uit angst voor claims waarschuwen merken als Coca-Cola en Grolsch al 'dat te veel drinken ongezond is'. McDonalds ging nog een stapje verder en adviseerde medewerkers om geen fastfood te eten. Een stroom aan verontwaardigde reacties volgde. "En terecht", vindt Stamsnijder. "De fastfoodketen viel zijn eigen product aan en dat is ongeloofwaardig." Inmiddels zijn de eettips van McDonald's intranet afgehaald. Een voorbeeld van een defensieve reactie. "Ontstaat er een issue, dan is de gouden regel: reageer snel, feitelijk en menselijk."

'Communiceer je niet transparant over de herkomst van producten, dan beland je in de verdomhoek'





geheimen meer'

De vier grootste reputatierisico's voor retailers

1. De kritische consument op social media > In 2013 zaten 7,9 miljoen Nederlanders op Facebook en telde Twitter 3,3 miljoen Nederlandse gebruikers. Zeker bij producten laten mensen zich sterk beïnvloeden door de mening op social media. Uit onderzoek van bureau Nielsen blijkt dat de online opinie het belangrijkste is bij de aanschaf van elektronica (81 procent), huishoudelijke apparaten (77 procent) en kleding (69 procent). Stamsnijder: "Het grootste gevaar schuilt in de snelheid van social media en de kracht van het individu. Eén opmerking, één retweet door een autoriteit en de beeldvorming kan onderuit gaan."

Dat ervoer de Amerikaanse moderetailer Abercrombie & Fitch (A&F), dat ook vestigingen in Amsterdam en Rotterdam heeft. Al sinds 2006 wordt directeur Mike Jeffries bekritiseerd, omdat hij alleen 'coole, mooie en slanke' mensen in zijn winkels wil zien. Of het nu gaat om klanten of medewerkers. Film-maker Greg Karber uit Los Angeles bedacht in mei 2013 een tegenactie: hij struinde tweedehandswinkels af op zoek naar A&F-kleding, die hij vervolgens aan daklozen uitdeelde. Onder de hashtag #FitchTheHomeless vloog zijn video binnen een paar dagen viral – ook in Nederland. Mede hierdoor ging het snel bergafwaarts met A&F. De verkoopcijfers daalden met 10,4 procent, de beurskoers zakte twintig procent en de reputatie-index dook onder nul.

Volgens Stamsnijder was de A&F-viral meer dan een negatieve social media-hype. "Het merk richtte zich te veel op beeldvorming, en te weinig op het assortiment. A&F's imago is te gelikt, een luchtbel. Consumenten prikken daar doorheen." Inmiddels kondigde de keten

aan ook kleding met grotere maten te gaan verkopen. Deze reactie komt te laat, vindt hij. "Waak ervoor dat er niet alleen over je gepraat wordt. Luisteren en met je stakeholders in gesprek gaan, daar gaat het om. A&F heeft de sluimerende kritiek jarenlang genegeerd. Dat is dom."

>>



■ HELP, EEN MEDIA-ISSUE. WAT NU?

Do's

- **Communiceer vanuit een corporate story en zie risico's als kans: hoe staan we tegenover morele dilemma's? Deel die standpunten met stakeholders – en niet alleen in een crisissituatie.**
- **Zet verschillende communicatiemiddelen in zoals website, persberichten en social media.**
- **Ga met kritische stakeholders in gesprek: wat vinden zij? En vanuit welke maatschappelijke boodschap handel je zelf?**
- **Reageer binnen 24 uur en breng al het slechte nieuws in één keer naar buiten.**
- **Geef het ongelijk en de leerpunten direct toe.**
- **Monitor wat stakeholders online over het winkelmerk zeggen. Tools zijn gratis (zoals onlinereputiemonitor.nl of Google Alerts) of betaald (zoals buzzcapture.nl).**

Don'ts

- **Medewerkers vergeten of weten niet wat ze moeten zeggen, ook al zijn zij de belangrijkste winkelambassadeurs. Leg dus uit hoe ze naar klanten kunnen reageren.**
- **Journalisten negeren en 'geen commentaar' zeggen.**
- **Anderen de schuld geven. Zoals leveranciers, de politiek of de media.**
- **Te veel mensen aan het woord laten. Leg de regie bij een klein team, waaronder de directeur en één woordvoerder.**