

**NEGATIEVE PUBLICITEIT ROND MERKEN
EEN AANZET TOT EEN CONCEPTUEEL KADER**

dr. Rik Riezebos

MANAGEMENT REPORT SERIES NO. 222

A working paper in the Management Report Series is intended as a means whereby a faculty researcher's thoughts and findings may be communicated to interested readers for their comments. The paper should be considered preliminary in nature and may require substantial revision. Accordingly, a Working Paper should not be quoted nor the data referred to without the written consent of the author. Your comments and suggestions are welcome and should be directed to the author.

June 1995

Erasmus Universiteit / Rotterdam School of Management
Faculteit Bedrijfskunde
P.O. Box 1738
3000 DR ROTTERDAM
Tel: 010-4082376

Samenvatting

In dit artikel worden bevindingen over negatieve publiciteit rond merken in kaart gebracht. Na een inleiding waarin onder andere de vraag centraal staat of er recentelijk meer gevallen van negatieve publiciteit zijn dan vroeger, wordt in paragraaf 2 een theoretisch kader geschetst voor dit probleemveld. In die paragraaf wordt aandacht besteed aan verschillende vormen van merk-associaties en aan de duale rol van merknamsbekendheid. Bij negatieve publiciteit rond merken zijn vijf fasen te onderscheiden (paragraaf 3): anticipatie, confrontatie, reactie, gevolgen en wederopbouw van het merk. Bij elke fase worden mogelijke valkuilen beschreven en wordt aangegeven hoe men adequaat kan handelen. In paragraaf 3 komen onder andere de volgende onderwerpen ter sprake: crisisnegatie, bagatellisatie van incidenten, geruchten, productterugnames, pleitreclame en concrete reacties op negatieve publiciteit. Bij de bespreking van de mogelijke gevolgen van negatieve publiciteit worden de gevolgen uiteengezet voor consumenten, de handel, de media, financiële relaties van de organisatie, concurrenten, de overheid en andere maatschappelijke organisaties en de gevolgen voor de organisatie zelf. In paragraaf 4 worden ten slotte conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

Perhaps the most erroneous misconception in management is the refusal to see a crisis as a positive force, as a factor itself contributing to the existence of an enterprise.

Pauchant en Mitroff (1992 p.20)

1 Inleiding

In het afgelopen decennium is er veel aandacht besteed aan merken en de waarde die merken kunnen vertegenwoordigen voor ondernemingen. In publicaties over merken ligt de nadruk veelal op hoe men de waarde van een merk kan vergroten, hetzij voor de consument, hetzij voor de producent. Ook is er veel aandacht besteed aan de wijze waarop men de waarde van een merk op grotere schaal kan exploiteren (denk bijvoorbeeld aan merkextensies). In de meeste publicaties worden merken en merkwaarde vanuit een positief perspectief benaderd. Toch is het zo dat in de praktijk merken nogal eens in een kwaad daglicht komen te staan. Als gevolg van negatieve publiciteit kunnen consumenten het vertrouwen in een merk verliezen, hetgeen allerlei negatieve gevolgen kan hebben voor de onderneming die het merk exploiteert. Navraag bij diverse managers die met negatieve publiciteit rond hun merk te maken hebben gehad, leert echter dat dit een onderwerp is waarover men liever niet wenst te spreken. Toch kan de leerervaring in dit soort situaties vele malen groter zijn dan in situaties die getypeerd kunnen worden als ‘business as usual’. Op grond van deze constatering kan men vaststellen dat het gewenst is de zaken eens op een rijtje te zetten en aan te geven waar (markt-) onderzoek mogelijk een rol kan spelen.

Verdringingsmarkten

Het belang om aan het onderwerp ‘negatieve publiciteit rond merken’ aandacht te besteden, is groot. Eén van de belangrijkste redenen waarom dit onderwerp meer aandacht verdient, is omdat in veel markten, voor veel ondernemingen, merken beschouwd kunnen worden als de belangrijkste ‘asset’ van de onderneming. Een succesvol merk kan voor een onderneming tal van strategische en financiële voordelen opleveren. Het belang van een succesvol merk voor een onderneming is des te groter, als men zich realiseert dat de meeste markten vandaag de dag getypeerd kunnen worden als ‘verdringingsmarkten’ (een verdringingsmarkt is een markt die niet of nauwelijks meer groeit in termen van totaal marktvolume). Het feit dat een merk zich in een verdringingsmarkt bevindt, impliceert dat niet alleen het introduceren van nieuwe merken zeer moeilijk is, maar ook dat de groei van het ene merk alleen maar kan plaatsvinden ten koste van een ander merk. Deze constatering maakt duidelijk dat het belang van het huidige marktaandeel van een merk veel groter is dan in het geval er nog groei in een markt zou zijn in termen van totaal marktvolume. Het gegeven dat de groei in veel markten er uit is, leidt er toe dat verliezen in marktaandeel verre van wenselijk zijn en dat de confrontaties in een markt soms bijzonder hard kunnen zijn (denk bijvoorbeeld aan het debacle rond Omo Power in 1994). Reden des te meer om aandacht te besteden aan het merk in nood.

In tabel 1 is een overzicht gegeven van recente gevallen van negatieve publiciteit rond merken in Nederland. Daarnaast zijn natuurlijk ook een aantal inmiddels ‘klassieke’ gevallen bekend. Zo werd Planta margarine in 1961 geconfronteerd met berichtgevingen dat het huidblaasjes zou veroorzaken, van Exota limonadegazeuse zouden flessen spontaan exploderen (1971)¹, Iglo

Tabel 1: Overzicht van recente gevallen van negatieve publiciteit rond merken.

Merk	Negatieve publiciteit	Datum
Heineken	glassplinters in bierflesjes	aug 93
Bavaria	glassplinters in bierflesjes	aug 93
Oranjeboom	glassplinters in bierflesjes	aug 93
Frisolac (Frico Domo)	aluminium in babyvoeding	sep 93
Swatch	tritium in horloges	sep 93
Whirlpool Bedrijven	mogelijke kortsluiting in vaatwasmachines van Bauknecht, Philips, Ruton en Erres	sep 93
Olvarit (Nutricia)	schoonmaakmiddel (halamid) in babyvoeding	nov 93
Campina / Melkunie	reinigingsvloeistof in chocolademelk	nov 93
Becel	verpakking koffiemelk is onvoldoende afgesloten	dec 93
Raak cassis	bevat pimaricine (verboden conserveringsmiddel)	dec 93
Sel Chemie	etiket van terpentine vermeldt ‘gedestilleerd water’	dec 93
Baukje Bakproducten	taartmix smaakt naar zeep	dec 93
Look-o-Look	mee-verpakt speelgoed doet winegum-trollen stinken	dec 93
UVG rundvlees	bevat varkenseiwit (voor export Midden-Oosten)	jan 94
Blaupunkt	brandgevaarlijke tv toestellen	jan 94
Albert Heijn (AH)	glas in kipsaté	jan 94
Bakx vleesproducten	glas in saté	jan 94
Brinta (Honig)	besmet met salmonella	mrt 94
Zonnatura	glasscherven potjes vitamine C / biergisttabletten	mrt 94
Albert Heijn (AH)	reinigingsmiddelen in melk (Campina Melkunie)	mrt 94
Calvé	salmonella in pindakaas	mei 94
Omo Power	Accelerator veroorzaakt gaten in kleding	mei 94
Body Shop	ideële imago staat ter discussie	jun 94
Albert Heijn (UVG)	blikken knakworst zijn onvoldoende afgevuld	aug 94
Unox (UVG)	theeworst bevat geen zouten	sep 94
Natrena (Bayer)	vloeibaar Natrena is troebel	sep 94
Unox (UVG)	erwtensoepblikken zijn slecht afgesloten	okt 94
Verkade	mokka sticks voldoen niet aan kwaliteitseisen	okt 94
Bambu (A. Vogel)	glasdeeltjes in deze koffievervanger	okt 94
Intel	rekenfouten met Pentium chip	nov 94
C&A	brandgevaarlijke truien (surface flash)	jan 95
Auping	onveilige transformator Type Komfort Royal	jan 95
Oil of Olaz	New Skin Discovery irriteert ogen	feb 95
VW Golf	defecten aan koelingssysteem	feb 95
Opel Astra	overslaande vonken bij vulpijp benzinetank	feb 95
Marlboro	aanstekers kunnen barsten	mrt 95
Albert Heijn (AH)	te hoog sulfietgehalte Mendoza Valley Red wijn	mrt 95
NS reisplanner 95/96	versie voor Windows bevat een fout	mei 95
Ikea	Nartorp vitrinekast heeft inzet verkeerde glassoort	jun 95
Shell	berging olieplatform Brent Spar	jun 95

Iglo diepvriesmaaltijden bleken in 1980 besmet met het dodelijke nitriet en in 1990 werd Perrier bronwater uit de handel genomen omdat enkele flessen een te hoog gehalte aan benzeen bevatten. Men dient zich op dit punt te realiseren dat er in geval van negatieve publiciteit niet altijd een feitelijke oorzaak hoeft te zijn en dat, indien de publiciteit betrekking heeft op consumentenartikelen, er ook niet altijd sprake hoeft te zijn van het terughalen van het desbetreffende artikel uit de markt (een zogenaamde ‘productterugname’).

Het is de vraag of er vandaag de dag meer gevallen van negatieve publiciteit zijn dan vroeger. Als men deze vraag wil beantwoorden, dient men een onderscheid te maken tussen het aantal incidenten waarin merken de hoofdrol spelen en het aantal uitingen daarvan in de media. Voor beide aspecten worden vaak een uiteenlopend aantal factoren genoemd.

Het aantal incidenten

Voor wat betreft de vermeende toename van het aantal incidenten wordt wel gesteld dat als gevolg van de verzadiging in markten, snelle introducties van nieuwe merken noodzakelijk zijn geworden om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden (Pauchant en Mitroff 1992). Dergelijke snelle introducties kunnen eerder tot fouten leiden, waardoor de kans groter wordt dat het desbetreffende merk geconfronteerd wordt met negatieve publiciteit. Opmerkelijk is echter dat dit aspect ook al in 1981 naar voren wordt gebracht in het rapport ‘Recall procedures for unsafe products sold to the public’ van de ‘Committee on Consumer Policy’ van de OECD en men kan zich dus afvragen of - als er al een toename van het aantal incidenten is - de grotere concurrentiedruk debet is aan de hoeveelheid incidenten. Een andere factor die wordt genoemd voor de vermeende toename in het aantal incidenten, zijn de geavanceerde technologieën waarmee producten vandaag de dag worden geproduceerd en de ingewikkelde processen waarmee diensten tot stand komen. Dergelijke technologieën en processen zouden nauwelijks meer door één en dezelfde persoon te bevatten zijn, waardoor een integrale controle van het productieproces en het eindproduct door zelfs een zeer kritisch ingestelde werknemer niet meer mogelijk is. Als gevolg hiervan zou er vandaag de dag een grotere kans op incidenten zijn; opmerkelijk is echter dat ook deze factor al in 1981 werd genoemd in het rapport van de ‘Committee on Consumer Policy’.

Voor wat betreft artikelen, zou technologisch hoogwaardiger controleapparatuur die bedrijven vandaag de dag ter beschikking staan, een factor zijn die het aantal geconstateerde productdefecten in de markt juist zou moeten reduceren. Met dergelijke controleapparatuur kunnen defecten vroegtijdig aan het licht komen, waardoor productterugnames niet meer nodig zouden zijn. Als echter een controle instantie (zoals TNO) beschikt over hoogwaardiger controleapparatuur dan het bedrijf in kwestie, kan deze factor ook averechts werken. Zo kwam het te hoge benzeengehalte in Perrier aan het licht omdat Amerikaanse onderzoekers van een keuringsdienst nieuwe apparatuur aan het uittesten waren (Van Ginneken 1993 p.13). Een andere factor die de vermeende toename in het aantal incidenten zou kunnen verklaren, is dat negatieve consumptie-ervaringen veel eerder boven water zouden komen dan vroeger. Zo zijn Van de Vegte en Huininga (1995) van mening dat de consument steeds mondiger wordt en dat steeds meer klachten bij de producent terecht komen via de winkel waar het artikel is gekocht. Hierbij dient men zich te realiseren dat het voor de consument in veel gevallen relatief gemakkelijk is gemaakt om te reageren indien een artikel niet aan de productverwachtingen voldoet (denk niet

alleen aan de vermelding van een antwoordnummer of aan een gratis 06 telefoonnummer op de verpakking, maar ook aan de mededelingenbordjes in winkels waarop de consument geattendeerd wordt op een ‘niet goed, geld terug’ regeling). Dergelijke laagdrempelige klachtensystemen kunnen een incident in de kiem smoren waardoor negatieve publiciteit voorkomen kan worden. Het antwoord op de vraag of er vandaag de dag meer incidenten zijn dan vroeger, lijkt niet eenduidig met ‘ja’ of ‘nee’ te beantwoorden. Wel is te constateren dat slecht presterende merken zo'n 10 jaar geleden ook al regelmatig voorkwamen². Rest een antwoord op de vraag of het aantal uitingen van incidenten in de media is toegenomen.

Het aantal uitingen in de media

De stelling dat incidenten rond merken vandaag de dag eerder in de publiciteit komen dan vroeger, snijdt naar mijn mening meer hout dan de stelling dat het aantal incidenten zou zijn toegenomen. Hier zijn echter geen ‘harde cijfers’ van bekend en het lijkt er zelfs op dat de gevallen die in het nieuws komen, slechts het topje van de ijsberg zijn (Van Eldik en Schaap 1994). De stelling dat incidenten vandaag de dag eerder in de publiciteit komen dan vroeger, kan onderbouwd worden met een aantal argumenten. Een belangrijk argument voor managers om eerder bekendheid te geven aan met name een productdefect, is de veranderde wetgeving ten aanzien van productenaansprakelijkheid. In 1985 is er een Europese Richtlijn productenaansprakelijkheid tot stand gekomen die in 1990 in de Nederlandse wetgeving is opgenomen. De belangrijkste veranderingen zijn dat:

1. Schuldaansprakelijkheid is vervangen door risicoaansprakelijkheid (ofwel: de bewijslast ligt nu bij de producent in plaats van de consument).
2. Niet alleen de koper van het merkartikel kan verhaal maken op geleden schade, maar ook anderen die mogelijk schade ondervinden.
3. Met het begrip ‘producent’ wordt niet alleen bedoeld wordt op fabrikanten (van grondstoffen, onderdelen en eindproducten), maar ook op importeurs, grootwinkelbedrijven (bijvoorbeeld van belang in geval van huismerken) en zelfs leveranciers (kortom: elke partij die bij de aankooptransactie betrokken was).

Op grond van met name de omgekeerde bewijslast heeft een producent er vandaag de dag meer belang bij dan vroeger om een crisis rond een merk te voorkomen³.

Een ander punt ten aanzien van de publiciteit rond incidenten waarin merken de hoofdrol spelen, is dat het er op lijkt alsof er bij managers een taboe is doorbroken en dat men eerder naar buiten durft te treden als er fouten zijn gemaakt. Enerzijds kan dit effect toe te schrijven zijn aan het gegeven dat als er één schaap over de dam is, er meerdere zullen volgen. Anderzijds zal hier ook meespelen dat veel managers zien dat, mits men een issue adequaat aanpakt, de schade naar alle waarschijnlijkheid veel minder groot is dan wanneer men een incident achteraf in de media moet toegeven. Voor wat dit betreft gaan sommigen zelfs zo ver door te stellen dat negatieve publiciteit met opzet geïnitieerd zou kunnen worden om een merk een ‘boost’ voorwaarts te geven (zie bijvoorbeeld citaten in Jacobs 1994)⁴. Van de Vegte en Huininga (1995) trekken hier naar mijn mening de juiste conclusie door op te merken: ‘crisismanagement is geen marketingtool of PR-activiteit, daarvoor zijn de risico's die de onderneming loopt in tijden van crises veel te groot’. Wel is het zo, dat mits een bedrijf voortvarend en met verantwoordelijkheidsbesef optreedt, het imago van het merk in kwestie slechts in geringe mate beschadigd hoeft te worden (Storm 1985 p.6).

Een derde en laatste punt rond de publiciteit van incidenten met merken, is de constatering dat de pers wellicht meer aandacht is gaan besteden aan merken. Niet alleen lijkt de pers meer aandacht te besteden aan positieve aspecten van merken (denk aan de publiciteit rond de jaarlijkse schatting van de financiële waarden van megamerken door Financial World Magazine), maar ook negatieve berichtgevingen blijken vaak een hoge nieuwswaarde te hebben. De vergelijking met de nieuwswaarde van berichtgevingen over bekende personen, ligt hier voor de hand.

Na deze inleiding over negatieve publiciteit rond merken, wordt in de volgende paragraaf een theoretisch kader voor dit probleemveld uiteengezet. Ofschoon er veel gepubliceerd is over het onderwerp negatieve publiciteit (en dan met name over ‘geruchten’), is er niet veel literatuur te vinden waarin het merk object van studie is (wel zijn er diverse boeken waarin cases worden beschreven, zoals Ricks 1993 en Hartley 1995). De literatuur waarnaar in dit artikel wordt gerefereerd, is dan ook afkomstig uit een aantal verschillende disciplines. Zo zijn bevindingen uit de bedrijfskunde gebruikt (management literatuur), bevindingen uit de sociale psychologie, de communicatiekunde (denk aan literatuur over crisis PR) en bevindingen uit de marketing. Voor elk van deze bevindingen is steeds de vraag gesteld of het relevant en bruikbaar was voor merken. Het theoretisch kader in paragraaf 2 is met name gebaseerd op management en marketing literatuur.

2 Negatieve publiciteit rond merken: een theoretisch kader

Voor wat betreft het onderwerp van dit artikel, zijn merken het studieobject. Onder een merk wordt in dit artikel de definitie van het Benelux MerkenBureau aangehouden, namelijk ‘ieder teken dat in staat is de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden’. Dit impliceert dat voor wat betreft negatieve publiciteit rond merken, het lijdend voorwerp zowel een waar als een dienst kan zijn. In geval van negatieve publiciteit is er sprake van voor het merk ongunstige informatie die zowel mond-tot-mond als door de media verspreid kan worden. Deze negatieve informatie kan er toe leiden dat consumenten het vertrouwen dat zij in een merk hebben, verliezen. Men kan hier ook stellen dat de waarde die een consument toekent aan een merk wordt aangetast. Als gevolg van een daling in merkwaarde voor de consument, zal ook de financiële waarde van een merk voor de producent kunnen afnemen (denk aan minder inkomsten uit verkopen) en zal zelfs de strategische waarde van het desbetreffende merk voor de producent kunnen afnemen (denk aan een zwakkere concurrentiepositie). Vanuit de optiek van merkwaarde voor de consument wordt in deze paragraaf een theoretisch kader gegeven voor negatieve publiciteit rond merken.

Merkwaarde voor de consument

Merkwaarde voor de consument wordt ook wel aangeduid met de term ‘merkmeerwaarde’ of ‘brand-added value’ (naar Riezebos 1994a). Een merk kan waarde hebben voor de consument omdat het een aantal voordelen biedt die het generieke product of dienst (zonder merknaam) niet heeft. Er zijn drie ‘bouwstenen’ van merkmeerwaarde te onderscheiden: de materiële en immateriële associaties die een merk in het hoofd van de consument kunnen oproepen en de mate van naamsbekendheid van het merk in kwestie. Materiële merkassociaties kunnen bij

artikelen betrekking hebben op de hoedanigheid of kwaliteit van gebruikte materialen en / of op het al dan niet aanwezig zijn van bepaalde attributen. Bij diensten kunnen deze associaties betrekking hebben op de kwaliteitsperceptie van de verleende dienst en op het al dan niet bieden van specifieke services. Immateriële merkassociaties hebben daarentegen betrekking op associaties met min of meer ‘stereotype gebruikers’ van een merk; op grond van deze associaties kan een consument bepalen of een merk al dan niet ‘sociaal acceptabel’ is binnen zijn of haar referentiegroep. Indien een merknaam positieve materiële en / of immateriële associaties in het hoofd van de consument oproept, kan men stellen dat voor wat betreft deze componenten het merk een zekere waarde heeft voor de consument. De inhoud van de associaties van een merk kan worden vastgesteld in kwalitatief onderzoek (voor onderzoeksmethoden, zie bijvoorbeeld Gordon en Langmaid 1988) en het belang voor consumenten van elk van de verkregen associaties kan worden vastgesteld door kwantitatief onderzoek (bijvoorbeeld door een zogenaamd verwachtingswaardemodel te hanteren zoals dat van Ajzen en Fishbein). Voor wat betreft merknaamsbekendheid kan men stellen dat een bekende merknaam voor de consument meer waarde heeft dan een onbekende merknaam (‘onbekend maakt onbemind’). De naamsbekendheid van een merk kan in onderzoek vastgesteld worden door een methode toe te passen die is gebaseerd op actieve bekendheid (herinnering) of passieve bekendheid (herkenning). Een veel gebruikte maatstaf voor herinnering is ‘top-of-mind-awareness’ (TOMA). In figuur 1 zijn de drie componenten van merkmeerwaarde samengevat; een gedetailleerder overzicht van merkmeerwaarde is terug te vinden in Riezebos (1994b). Aan de hand van figuur 1 wordt nu uiteengezet hoe negatieve publiciteit rond merken theoretisch ingekaderd kan worden.

Merksnaamsbekendheid
Immateriële merkassociaties
Materiële merkassociaties

Figuur 1: De drie componenten van merkmeerwaarde: materiële en immateriële merkassociaties en de mate van merknaamsbekendheid.

Aantasting van kernwaarden

Bij negatieve publiciteit rond merken komt er informatie voor consumenten beschikbaar die het beeld dat consumenten van een merk hebben, kan aantasten. Dergelijke negatieve publiciteit kan al dan niet betrekking hebben op de onderscheidende associaties die het merk tot dusverre had. Indien negatieve publiciteit betrekking heeft op dergelijke voor het merk kenmerkende associaties, kan men stellen dat de kernwaarden (‘core values’) van het merk worden aangetast. Negatieve publiciteit die betrekking heeft op de kernwaarden van een merk, kan er toe leiden dat het verwachtingspatroon dat consumenten van het merk hadden, wordt afgebroken. Schwieterd (1994 p.23) maakt voor wat dit betreft de vergelijking met een rechter die dronken achter het stuur wordt aangetroffen. De Perrier-case kan de aantasting van kernwaarden wellicht verder verduidelijken.

Perrier werd in 1990 geconfronteerd met de resultaten van een keuringsdienst uit North Carolina, waaruit bleek dat enkele flessen een te hoge concentratie benzeen bevatten. Perrier was gepositioneerd als natuurlijk, zuiver bronwater; men zou deze aspecten dan ook kunnen bestempelen als de kernwaarden van Perrier. Het (iets) te hoge benzeengehalte was dus een feit dat de kernwaarden van Perrier aantastte. Was er bij Perrier sprake geweest van glassplinters in de fles, dan was de impact van de negatieve publiciteit waarschijnlijk geringer geweest; niet alleen omdat glassplinters niet betrekking hebben op de kwaliteit van het bronwater zelf, maar ook omdat het eenvoudig weg niet de onderscheidende associatie van Perrier is. Andere voorbeelden waarbij de kernwaarde van een merk werden aangetast, zijn de negatieve publiciteit rond Olvarit babyvoeding van Nutricia in november 1993 (kernwaarde: moederzorg), de negatieve publiciteit rond de Body Shop in juni 1994 (kernwaarde: ideële en alternatieve instelling) en de negatieve publiciteit rond Intel processoren in november 1994 (kernwaarde: betrouwbare rekenuitkomsten). Voorbeelden van negatieve publiciteit waarbij de kernwaarden van de merken niet werden aangetast zijn de glassplinters in diverse merken bier in augustus 1993 en de slecht afgesloten verpakking van Becel koffiemelk in december 1993 (veelal staat hier de samenstelling van het artikel niet ter discussie). De conclusie die men hier kan trekken, is dat de impact van negatieve publiciteit op met name het consumentenvertrouwen naar verwachting groter is als de publiciteit de kernwaarden van het merkartikel aantast (dit in vergelijking met negatieve publiciteit die geen betrekking heeft op de kernwaarden van het merk in kwestie).

Materiële versus immateriële merkassociaties

Naast de vraag of de kernwaarden van het merk worden aangetast, is ook de vraag relevant of de negatieve publiciteit zich richt op de materiële of de immateriële associaties van het merk in kwestie. Als de negatieve publiciteit de materiële associaties van een merk aantast, kan de consument het vertrouwen verliezen in de te leveren prestatie van het merk. Bij waren wordt wel een onderscheid gemaakt in 'product tinkering' en 'product tampering'. Bij 'product tinkering' zijn de intrinsieke eigenschappen van het artikel anders dan voorheen door toedoen van de producent zelf. Deze verandering kan gebaseerd zijn op het gebruik van goedkopere grondstoffen (zie de Schlitz case beschreven door Aaker 1991 p.78 e.v.), maar een dergelijke verandering kan ook gebaseerd zijn op een intentie de intrinsieke kenmerken van het artikel juist te verbeteren (zoals de mangaantechnologie in Omo Power; zie Riezebos en Waarts 1994). Bij 'product tampering' daarentegen, zijn de intrinsieke kenmerken van het artikel door derden veranderd. Zo werd Tylenol (een merk pijnstillers) in de Verenigde Staten in 1982 en 1986 geconfronteerd met negatieve publiciteit omdat een onbekende cyaankali aan de inhoud van diverse flesjes had toegevoegd (Ten Berge 1990). Een recent voorbeeld waarbij het slechts bleef bij een dreiging tot 'product tampering', was een nieuwsbericht uit september 1994 waarin melding werd gemaakt dat Tamils dreigden de exportthee met arsenicum te vergiftigen. Aan een beschadiging van de materiële associaties van een merk hoeft niet altijd een productverandering ten grondslag te liggen; soms zijn niet op waarheid gebaseerde geruchten voldoende om de materiële associaties van een merk te beschadigen. Men kan hier bijvoorbeeld denken aan het gerucht dat een fastfood keten regenwormen in haar hamburgervlees zou verwerken of aan het gerucht dat er beton zou zitten in het hout van massief eiken meubelen.

Tot dusverre lag het accent vooral op negatieve publiciteit die betrekking had op de materiële associaties van een merk. Negatieve publiciteit kan echter ook betrekking hebben op de immateriële associaties van een merk. Van beschadiging van immateriële associaties is sprake als een merk sociaal onacceptabel wordt of als mensen zich niet meer ‘thuis voelen’ bij het merk in kwestie. In principe kunnen immateriële merkassociaties als gevolg van de tijdsgeest verouderen; men spreekt hier ook wel over ‘in’ en ‘out brands’. In geval van merkbeschadiging is er echter sprake van publiciteit die op korte termijn afbreuk doet aan de immateriële associaties van een merk. Een voorbeeld van beschadiging van immateriële merkassociaties is te vinden in de alcoholvrije en alcoholarme biermarkt. Op 2 januari 1990 refereerde cabaretier Youp van 't Hek in een conference naar een Buckler drinker als een ‘Buckler-lul’⁵. De negatieve publiciteit die dit voor Buckler opleverde, deed op zich geen afbreuk aan de kwaliteit van het bier, maar wel aan de sociale acceptatie van het merk. Het vermoeden bestaat dat een beschadiging van immateriële merkassociaties moeilijker is te herstellen dan de beschadiging van materiële merkassociaties.

Feiten versus fictie

Een ander onderscheid, dat in principe los staat van het onderscheid in materiële en immateriële merkassociaties, is de mate waarin de negatieve publiciteit is gebaseerd op feiten dan wel op fictie. Het dodelijke nitriet dat door een lekkende koelwagen in Iglo diepvriesmaaltijden terecht kwam, is een voorbeeld van negatieve publiciteit dat gebaseerd is op een feit. Het verhaal dat Procter & Gamble in de Verenigde Staten de satanskerk zou sponsoren, is daarentegen gebaseerd op fictie. In het algemeen geldt dat feiten gemakkelijker te bestrijden zijn dan fictie; bij feiten kan men immers een aanwijsbare oorzaak wegnemen. Veel negatieve publiciteit is echter een mengvorm van feiten en fictie, mede als de media een halve waarheid naar buiten brengen. Materiële merkassociaties kunnen dus aangetast worden door negatieve publiciteit gebaseerd op feiten (nitriet in Iglo diepvriesmaaltijden), maar ook door negatieve publiciteit gebaseerd op fictie (het shampoo merk Vidal Sassoon Wash & Go werd bijvoorbeeld in oktober 1990 geconfronteerd met het gerucht dat het haaruitval zou veroorzaken). De uitspraak van Youp van 't Hek over Buckler is een beschadiging van de immateriële merkassociaties gebaseerd op een feit. Het gerucht daarentegen dat Marlboro banden zou hebben met de Ku Klux Klan is een aantasting van de immateriële merkassociaties gebaseerd op fictie⁶. Beide typen associaties en het onderscheid tussen feiten en fictie zijn uiteengezet in de matrix in figuur 2.

De rol van merknaamsbekendheid

In figuur 1 is merknaamsbekendheid als derde bouwsteen van merkmeerwaarde benoemd. Voor wat betreft merkbeschadiging vervult merknaamsbekendheid een paradoxale rol. Een in termen van merkmeerwaarde ‘sterk’ merk zal een hoge merknaamsbekendheid hebben. Men kan hier stellen dat een sterk merk vertrouwen bij de consument inboezemt en dat een sterk merk met een hoge merknaamsbekendheid dan ook beter bestand zou zijn tegen negatieve publiciteit dan een merk met een beduidend lagere reputatie. Een hoge merkmeerwaarde gekoppeld aan een hoge merknaamsbekendheid maken dus het merk in kwestie tot op zekere hoogte immuun voor negatieve publiciteit. Paradoxaal genoeg, is het wel zo dat negatieve publiciteit rond een groot en bekend merk meer nieuwswaarde heeft, dan negatieve publiciteit rond een redelijk onbekend merk. Op grond van empirisch onderzoek stellen Bezuyen et al. (1993 p.17)

		Mate van waarheid	
		<i>Feiten</i>	<i>Fictie</i>
Type associatie	<i>Materieel</i>	nitriet in Iglo diepvriesmaaltijden	haaruitval als gevolg gebruik Wash & Go
	<i>Immaterieel</i>	Youp van 't Hek: 'Bucklerlul'	Marlboro sponsort Ku Klux Klan

Figuur 2: Vier vormen van negatieve publiciteit geclassificeerd op basis van de dimensies 'type associatie' (materieel vs. immaterieel) en 'mate van waarheid' van de negatieve publiciteit (feiten vs. fictie).

bijvoorbeeld vast dat grotere bedrijven meer media-aandacht krijgen dan kleine bedrijven; hoge bomen vangen dus veel wind. De vergelijking met bekende Nederlanders is illustratief; de nieuwswaarde van artikelen over het wel en wee van bekende Nederlanders in bladen als Story en Privé is immers veel groter dan artikelen die betrekking hebben op onbekende Nederlanders. Voor merken geldt hetzelfde; bij veel consumenten hadden de glassplinters in flesjes bier voor het merk Heineken meer nieuwswaarde dan voor de merken Bavaria en Oranjeboom. Bij het bouwen van een sterk en bekend merk dient een brand manager met deze paradox rekening te houden. Concreet houdt dit dus in, dat als men besluit, hetzij door reclame, hetzij door gratis publiciteit met het merk in de openbaarheid te treden, men er rekening mee dient te houden dat het merk in kwestie een gewilder slachtoffer voor negatieve publiciteit kan worden. Dit betekent minimaal dat men zich hier van bewust moet zijn; idealiter zou dit zelfs tot goede voorzorgsmaatregelen moeten leiden (daarover later meer). Ten Berge (1990 p.54) stelt voor wat dit betreft: 'You are in a public arena at all times'.

Ten aanzien van de naamsbekendheid van het merk in kwestie lijkt het er op dat met name de media en consumenten een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid toeschrijven aan bekende organisaties, dan aan relatief onbekende organisaties. Zo werd de houding van Shell in de tijd dat Zuid-Afrika nog de apartheidspolitiek aanhing, in de media sterk veroordeeld. Het is de vraag of een dergelijke schending van 'societal values' oliemaatschappijen als Fina of Mobil ook zo sterk aangerekend zou zijn. Ook hier geldt dat een hoge bekendheid zo zijn keerzijde kan hebben.

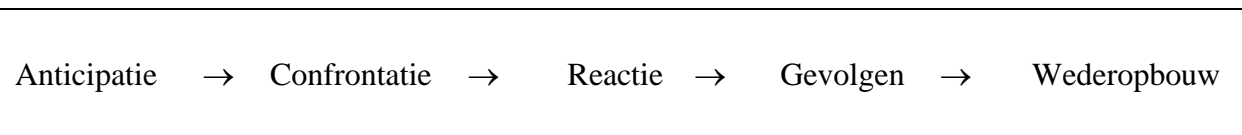
Conclusie

Tot dusverre kan men concluderen dat een merk beschadigd kan worden voor wat betreft de materiële en / of de immateriële associaties, en dat de impact van de beschadiging hoger is als de negatieve publiciteit zich richt op de kernwaarden van een merk. Sterke merken lijken in eerste instantie beter bestand tegen negatieve publiciteit, maar bekende merken zullen ook eerder het doelwit zijn van negatieve publiciteit en aan bekende merken zal door de media en consumenten een relatief grote maatschappelijke verantwoordelijkheid worden toegeschreven. Door negatieve publiciteit kan de waarde van een merk voor de consument worden aangetast met als gevolg een (tijdelijke) verandering in het koopgedrag van de consument. De conse-

quentie van dit laatste is dat de inkomsten voor de producent op korte - maar vaak ook op de lange - termijn afnemen. Een beschadiging van de merkwaarde voor de consument heeft dus gewoonlijk ook een beschadiging van de merkwaarde voor de producent tot gevolg. Enerzijds kan dit betekenen dat de financiële waarde van een merk voor de producent afneemt (denk niet alleen aan een lagere omzet maar ook aan lagere winsten), anderzijds kan de strategische waarde van een merk ook zwakker worden (daarover later meer). Tot zover het theoretisch raamwerk.

3 Vijf fasen bij negatieve publiciteit

In deze paragraaf wordt het proces van negatieve publiciteit rond een merk in vijf fasen doorlopen (zie figuur 3): anticipatie, confrontatie, reactie, gevolgen en wederopbouw. Bij anticipatie op negatieve publiciteit wordt niet alleen stilgestaan bij de vraag welke factoren bepalen of een onderneming crisisgevoelig is maar ook hoe een onderneming zich het best kan voorbereiden op mogelijke negatieve publiciteit. Bij ‘confrontatie’ wordt ingegaan op de rol van de media en de eerste reactie op negatieve publiciteit. Vervolgens komt het reageren van de onderneming op negatieve publiciteit uitgebreider aan de orde. Bij de bespreking van de mogelijke gevolgen van negatieve publiciteit worden consequenties besproken voor niet alleen de eigen organisatie, maar ook voor de diverse stakeholders van de onderneming (zoals aandeelhouders, consumenten en concurrenten). Ten slotte wordt ingegaan op een aantal zaken die van belang kunnen zijn voor de ‘wederopbouw’ van een merk dat is geconfronteerd met negatieve publiciteit.



Figuur 3: Vijf fasen bij negatieve publiciteit rond merken.

3.1 *Anticipatie op negatieve publiciteit*

Bij anticipatie op negatieve publiciteit staan de vragen centraal welke factoren bepalen of een onderneming crisisgevoelig is en hoe een onderneming zich het best kan voorbereiden op mogelijke negatieve publiciteit rond een merk.

Crisisgevoeligheid van een organisatie

Voor wat betreft de crisisgevoeligheid van een organisatie is van belang op te merken dat een inventariserend onderzoek heeft aangetoond dat er bij veel managers sprake is van zogenaamde ‘crisis negatie’, hetgeen inhoudt dat veel managers de kans op een crisis (te) laag inschatten (Bezuyen et al. 1993 p.42) (zie ook Pauchant en Mitroff 1992 p.60). Veel managers zijn dus van mening dat hun bedrijf nauwelijks kwetsbaar is voor allerlei soorten crises. Uit het onderzoek van Bezuyen et al. (1993 p.27) blijkt ook dat bedrijven in de voedings- en genotmiddelenindustrie minder de noodzaak inzien om zich met crisismanagement bezig te houden dan chemische bedrijven en nutsbedrijven. Op zich is deze constatering niet geheel onlogisch; chemi-

sche bedrijven en nutsbedrijven zijn namelijk veelal wettelijk verplicht een crisisplan te hebben. Voor wat betreft de grootte van het bedrijf concluderen Bezuyen et al. dat grote bedrijven meer aandacht besteden aan crisismanagement dan kleine bedrijven. Ook blijkt uit hetzelfde onderzoek dat - indien een bedrijf aan crisisplanning doet - met name aandacht wordt besteed aan de interne organisatie en minder aan de mediastrategie en de afwikkeling en nazorg van een crisis. Ook rapporteren Bezuyen et al. (p.44) op grond van hun onderzoek dat managers maar in beperkte mate behoefte hebben aan externe ondersteuning op het gebied van crisismanagement.

Voor wat betreft de crisisgevoeligheid van een organisatie, spreken Pauchant en Mitroff (1992) over de 'crisis prone organization'. Deze auteurs beargumenteren dat sommige organisaties gevoeliger zijn voor crises dan andere organisaties. Vier factoren zouden volgens hen van invloed zijn op de mate waarin een organisatie crisisgevoelig is (ze vatten deze vier factoren samen in het zogenaamde 'onion model'):

1. De persoonlijkheid en het gedrag van de individuen werkzaam in de organisatie.
2. De cultuur van de desbetreffende organisatie (de 'manier van denken').
3. De infrastructuur voor crisis management in de organisatie.
4. De algemene organisationele strategieën (de manier van plannen, de mechanismen en procedures voor management in het algemeen).

In het 'onion model' wordt de kern gevormd door de eerste factor; alle vier de factoren kunnen echter elkaar in zekere mate wederzijds beïnvloeden. De persoonlijkheidskenmerken van met name de leiders in een organisatie zullen immers voor een groot deel de cultuur van een organisatie bepalen en zelfs zullen deze persoonlijkheidskenmerken hun invloed kunnen hebben op de algemene organisationele strategie. Daarentegen kan ook een reeds uitgekristalliseerde bedrijfscultuur invloed uitoefenen op het gedrag van managers. Pauchant en Mitroff (1992) geven aan dat crisisgevoeligheid terug te vinden kan zijn in elke schil van het 'onion model'. Om van een 'crisis prone organization' een 'crisis prepared organization' te maken, dient men dus alle vier van bovengenoemde factoren onder de loep te nemen. Toch lijkt in de praktijk de eerst genoemde factor zeer belangrijk. Pauchant en Mitroff (1992 p.102) beschrijven 'crisis prone' managers als die persoonlijkheden die moeite hebben om in te denken, maar ook aan te voelen, dat de wereld om hen heen anders is dan dat zij zelf zijn. Als gevolg daarvan kunnen er bij managers allerlei defensiemechanismen in werking treden als zij worden geconfronteerd met een crisis. Pauchant en Mitroff (1992 p.74) noemen als concrete defensiemechanismen onder andere ontkenning, bagatellisering / isolatie van de oorzaak, fixatie op bepaalde aspecten, het toeschrijven van superieure eigenschappen aan de eigen persoon of aan een ander, het rationaliseren / 'goed praten' van bepaalde acties en / of het attribueren van ongewenste ideeën of gedrag aan anderen. Pauchant en Mitroff (1992 p.1) citeren wat dit betreft M. Scott Peck (uit 'The road less traveled') die in feite kernachtig het verschil is tussen een 'crisis prone' en een 'crisis prepared' manager heeft verwoord:

It is in (the) whole process of meeting and solving problems that life has its meaning...

Wise people learn not to dread but actually to welcome problems.

Pauchant en Mitroff beschrijven een 'crisis prone' manager als mensen met een minder- of meerderwaardigheidscomplex die continu zichzelf bedriegen en tegen anderen liegen door defensiemechanismen en foutieve rationalisaties toe te passen (zoals door anderen de schuld te

geven, door het proberen te manipuleren van de media of door zichzelf ‘op de borst te slaan’).

Van belang voor een organisatie is ook de infrastructuur voor crisis management. Het gaat er hier om in een plan vast te leggen wat, wanneer en hoe dingen te doen in geval van incidenten. In een dergelijk crisisplan kan tevens aangegeven worden uit welke personen een ‘crisis management unit’ (CMU) zal moeten bestaan. Voor een onderneming met redelijk zelfstandig opererende werkmaatschappijen en met name voor multinationals is het van belang om in een crisisplan aan te geven hoe het moederbedrijf met de dochtermaatschappij contact zal onderhouden (denk bijvoorbeeld aan korte en snelle informatielijnen). In een crisisplan dient verder onder andere aandacht te worden besteed aan of er een woordvoerder aangesteld moet worden (en zo ja, wie dat dan moet zijn) en hoe en wanneer persconferenties belegd moeten worden.

Tot dusverre zijn een aantal algemene factoren besproken die betrekking hebben op anticipatie op negatieve publiciteit (en dan met name op de ‘crisis preparedness’ van de organisatie). De strekking van met name het werk van Pauchant en Mitroff (1992) is, dat wil een organisatie goed op een crisis voorbereid zijn, deze doorgelicht dient te worden voor alle vier de factoren uit het ‘onion model’. Over anticipatie op negatieve publiciteit rond merken zijn ook nog een aantal concrete uitspraken te doen.

Anticipatie op negatieve publiciteit rond merken

Als het gaat om anticipatie op negatieve publiciteit rond merken, is het allereerst van belang dat een manager weet op welke punten een merk mogelijk kan disfunctioneren. Gegevens en inzichten hierover kunnen door middel van groepsdiscussies / ‘brainstorming’ met diverse groepen worden vastgesteld (te denken valt aan groepen werknemers en groepen consumenten). Dergelijk onderzoek dient een lijst van potentiële factoren op te leveren waar men normaliter waarschijnlijk niet aan gedacht zou hebben. Ook kan desk research informatie opleveren over gevallen van negatieve publiciteit uit het verleden of over gevallen die zich hebben voorgedaan in het buitenland. Voor een manager is het noodzaak om elk idee dat op deze manier boven water komt, serieus te nemen. Pauchant en Mitroff (1992 p.187) waarschuwen hier om met alle nuchterheid een risicoanalyse toe te passen die gebaseerd is op waarschijnlijkheden en verwachte uitkomsten. Deze auteurs geven hier het voorbeeld van de olieramp waarbij de Exxon Valdez was betrokken. Berekeningen gaven aan dat de kans op een dergelijk ongeluk geschat werd op 1 op 1 miljoen. Ook het bagatelliseren van problemen is wat dat betreft gevaarlijk; soms kan een probleem zo onbetekenend zijn dat men het niet de moeite waard vindt om actie te ondernemen. Pauchant en Mitroff (1992 p.25) waarschuwen ook voor deze misvatting en geven aan dat kleine zaken grote gevolgen kunnen hebben (ze benoemen dit als het ‘butterfly effect’ naar de vlinder van Lorenz). Crisis management zou dus niet alleen moeten letten op hoge waarschijnlijkheden maar ook op mogelijke hoge (negatieve) uitkomsten. Men dient hier uit te gaan van een ‘worst case scenario’ (Van Zanten 1990).

Concreet gezien kan men bij producten ook nog aan de volgende preventieve maatregelen denken:

1. Het implementeren van beheersmechanismen en het uitvoeren van strenge producttesten die productdefecten voortijdig kunnen vaststellen.
2. Het zodanig uitvoeren van de verpakking dat het product zelf beschermd is tegen beschadigingen en veranderingen aangebracht door derden (zoals in het geval van ‘product tampering’)⁷.

Uit de praktijk blijkt dat incidenten rond merken niet altijd zijn te voorkomen. Men dient er dan ook rekening mee te houden dat er mogelijkerwijs toch klachten van consumenten kunnen komen. Het is daarom noodzaak om naast de hierboven beschreven maatregelen een ‘early-warning system’ op te zetten (denk aan een postaal antwoordnummer of nog beter: een gratis telefonische klachtenlijn). Een dergelijk systeem moet het mogelijk maken dat niet alleen consumenten maar ook de handel en de eigen werknemers klachten al dan niet anoniem kunnen opgeven. Ten slotte kan men hier opmerken dat een adequate en snelle feedback op *elke* klacht gewenst is. Men dient zich te realiseren dat elke klacht een potentiële oorzaak voor een crisis vormt en dat het vaak moeilijk is om in te schatten of een incident in potentie een crisis kan veroorzaken. Zo concludeert Schwieter (1994 p.54) bij imagobeschadigingen van personen dat een crisis voor de betreffende persoon veelal onverwacht kwam. Ondanks een adequate anticipatie kan een merk dus toch worden geconfronteerd met negatieve publiciteit. In de volgende paragraaf wordt hier aandacht aan besteed.

3.2 Confrontatie met negatieve publiciteit

In deze fase worden managers of de PR afdeling van een bedrijf geconfronteerd met een specifiek probleem dat in potentie een crisis kan worden. Pauchant en Mitroff (1992 p.13) maken hier naar mijn mening het relevante onderscheid tussen een incident (een ‘accident’) en een crisis⁸. Een incident heeft betrekking op een concrete gebeurtenis (bijvoorbeeld een fabricagefout, zoals het te hoge benzeengehalte in Perrier) terwijl een eventueel daaruit voortvloeiende crisis de organisatie als geheel treft. Tijdens een crisis zouden volgens Pauchant en Mitroff de waarden en normen van de organisatie zelf ter discussie staan, met als gevolg dat de desbetreffende organisatie geheel of gedeeltelijk ontregeld is. Net als bij anticipatie kan er in dit stadium ook een afweermechanisme optreden bij de betrokken managers; in plaats van crisisnegatie kan er in het huidige stadium sprake zijn van bagatellisatie.

Bagatellisatie van een incident

Indien er sprake is van een incident waarbij een merk betrokken is, kan een manager in eerste instantie het belang van het incident onderschatten. Veel incidenten lijken namelijk op het eerste gezicht van weinig of geen belang te zijn. De hoeveelheid benzeen in Perrier bereikte bij lange na niet een voor het lichaam schadelijke hoeveelheid, de hoeveelheid halamid in Olvarit babyvoeding was ook niet direct bedreigend voor de gezondheid van baby’s, het verboden conserveringsmiddel pimaricine in Raak cassis is in andere voedselproducten wèl toegestaan⁹ en de mogelijke aanwezigheid van salmonella bacteriën in Brinta waren niet direct levensbedreigend voor consumenten. In dergelijke gevallen ligt een bagatellisering van het incident voor de hand; ten aanzien van Raak werd ook wel gezegd dat het eigenlijk niet meer was dan ‘een storm in een glas cassis’. In feite gaat het er in dit stadium om in te schatten in hoeverre een incident uit kan groeien tot een crisis. Het proces van het niet adequaat inschatten, noemen Bezuyen en Van Duin (1994) het ‘cry wolf-syndroom’. Dit komt er op neer dat er bij veel inci-

denten sprake kan zijn van een loos alarm. Als gevolg hiervan worden managers min of meer immuun voor signalen van buitenaf; als de wolf dan toch daadwerkelijk opduikt, blijft een reactie op dat signaal achterwege. Mocht een signaal wel tot de verantwoordelijke manager doordringen, dan is er nog het gevaar dat de signaalgever monddood wordt gemaakt. Pauchant en Mitroff (1992 p.94) stellen hier dat met name 'crisis prone' managers van mening zijn dat 'to kill the messenger is to kill the problem'. De conclusie tot dusverre is dat het serieus nemen van incidenten uitermate belangrijk is; een bagatellisering of een ontkenning van een voorval zal de pers immers niet snel tevreden stellen. Een eerste adequate reactie is dan ook van primair belang. Zo werd bij de vermeende besmetting van Brinta met salmonella direct gecommuniceerd dat wat de verantwoordelijken betrof, de vertrouwensband met de consument beschadigd was. Deze adequate reactie geeft aan dat de desbetreffende onderneming een verantwoordelijkheid voor de samenleving erkent. Het bagatelliseren van het incident lijkt dus op korte termijn vaak een adequate reactie te zijn, zij het niet dat een dergelijke reactie kan resulteren in een inflatie van publiciteit in de pers. Op dat moment kan een incident uitgroeien tot een crisis, waarbij het hele bedrijf ontregeld raakt.

Het ontstaan van negatieve publiciteit

Als een incident uitgroeit tot een crisis, is het noodzaak om de diffusie van de negatieve publiciteit zoveel mogelijk in te dammen. Het geven van een persconferentie waarbij 'de waarheid' op tafel komt, kan veel speculaties in de pers voorkomen (daarover hieronder meer). Schwiert (1994 p.51) constateert echter dat men vanuit een gevoel van machteloosheid vaak de neiging heeft niet te reageren op aantijgingen van de pers. Toch is het in dit stadium van belang naar buiten toe te treden en indien mogelijk de oorzaak van de negatieve publiciteit weg te nemen. In paragraaf 2 zagen we al dat dat laatste niet altijd even gemakkelijk is. Met name als het incident betrekking heeft op immateriële associaties en gebaseerd is op fictie, kan het praktisch gezien onmogelijk zijn om het incident in de kiem te smoren. Met name enkele Amerikaanse bedrijven (zoals Procter & Gamble en Pepsi) hebben na enige ervaring het beleid ontwikkeld om ook bij op fictie gebaseerde geruchten direct juridische stappen te ondernemen. Met name in geval van negatieve publiciteit gebaseerd op fictie, is het van belang de bron van de negatieve publiciteit op te sporen. Op zich lijkt dit een logische conclusie, zij het niet dat dit in de praktijk niet altijd even gemakkelijk is. Het gerucht dat Wash & Go haaruitval zou veroorzaken, was bijvoorbeeld naar alle waarschijnlijkheid afkomstig van Scandinavische shampoo producenten die door de komst van het destijds net geïntroduceerde merk Wash & Go hun marktaandeel bedreigd zagen. In dit geval zou men die producenten kunnen benoemen als de 'hoofdbron' van de negatieve publiciteit. Sommige kappers verspreidden dit gerucht onder hun klanten en men zou die kappers dan ook benoemen als een 'secundaire bron'. Het in de kiem smoren van negatieve publiciteit door de bron van de negatieve publiciteit aan te klagen, kan dus met name in het geval van geruchten, moeilijk zijn.

Naast het opsporen van de bron is het ook van belang greep te krijgen op de verspreiding van de negatieve publiciteit. De relatie tussen de onderneming en de media kan wat dat betreft geschetst worden als een haat - liefde relatie. Het is immers zo dat de media veelal een belangrijke verspreider zijn van de negatieve publiciteit en dat sommige media niet altijd even nauw-

keurig de feiten op een rijtje zetten en soms zelfs zaken uit hun verband trekken. Maar: de media zijn ook de mogelijke bestrijder van de negatieve publiciteit! Met dit laatste wordt bedoeld op het feit dat in de fase van de wederopbouw van een merk, de media positieve publiciteit voor het merk kunnen opleveren. Vanuit het gezichtspunt van de media kan de relatie met het merk en de onderneming in kwestie ook een ambivalente vorm aannemen; een groot en bekend merk dat in de problemen komt, heeft weliswaar nieuwsaarde, maar aan de andere kant kunnen reclames voor dat merk (of reclames voor andere merken van de desbetreffende onderneming) een niet te onderschatten bron van inkomsten zijn voor die media.

Geruchten als specifieke vorm van negatieve publiciteit

Een fenomeen dat nauw gerelateerd is aan de hierboven genoemde aspecten, is een specifieke vorm van negatieve publiciteit: het gerucht. Een gerucht is een vorm van (veelal negatieve) publiciteit waarbij de inhoud van de boodschap niet geverifieerd dan wel gefalsificeerd is. Bij geruchten is er dan ook meestal sprake van een onofficiële bron waarbij de primaire bron vaak niet vast te stellen is. Bij geruchten speelt mond-tot-mond communicatie een belangrijke rol. Volgens Kapferer (1990 p.99) is het Franse woord voor roddel ('comméragé') afkomstig van het Franse woord voor peetmoeder ('commater') en is het Engelse woord voor roddel ('gossip') ook afgeleid van het Engelse woord voor peetmoeder ('god-sib'). Volgens Kapferer geeft de etymologie van deze woorden aan dat vrouwen vaak gezien worden als belangrijke verspreiders van geruchten. Scanlon (1977) rapporteert overigens wel dat geruchten zich nauwelijks verspreiden tussen de seksen; alleen als er sprake is van familierelaties zouden geruchten tussen mannen en vrouwen worden uitgewisseld. Scanlon stelt ook vast, dat geruchten gewoonlijk worden doorgegeven tussen mensen met dezelfde sociaaleconomische status en dat geruchten zich veelal niet over taalbarrières heen verspreiden. Geruchten zouden in een bepaalde behoefte bij de consument voorzien; niet alleen geeft het een legitimatie voor sociaal contact, maar ook kan een gerucht een zeker vermaak bieden. Ofschoon niet elke vorm van negatieve publiciteit te benoemen is als een gerucht, kan geruchtvorming toch een belangrijke invloed uitoefenen op de diffusie van de negatieve publiciteit. Om dit duidelijk te maken, zullen beknopt de bevindingen van enkele 'klassieke' werken op dit gebied worden uiteengezet.

'The basic law of rumor'

In 1947 verscheen in het Public Opinion Quarterly, het artikel 'an analysis of rumor' van Allport en Postman. In dit artikel bogen beide auteurs zich over de vraag door welke factoren de intensiteit van geruchten wordt bepaald; hun bevindingen hebben zij samengevat in de 'Basic law of rumor' (zie formule 1).

$$R \approx i \times a \quad (1)$$

In deze formule staat 'R' voor de intensiteit van het gerucht (naar 'rumor'), 'i' voor de belangrijkheid van het onderwerp van het gerucht (naar 'importance') en 'a' voor de ambiguïteit van het bewijs van het gerucht (naar 'ambiguity'). Met andere woorden: hoe belangrijker het onderwerp voor de consument en hoe tegenstrijdiger de informatie, des te meer zal een gerucht

floreren. Dit impliceert dat in geval een onderneming bij negatieve publiciteit geen duidelijkheid naar buiten toe schept, een incident makkelijk kan uitgroeien tot een hausse aan berichtgevingen in de media. Snel en adequaat reageren kan dus voorkomen dat het merk een speelbal van de media wordt. Allport & Postman benoemen ook een drietal processen waardoor geruchten vervormd worden: ‘leveling’, ‘sharpening’ en ‘assimilation’ (zie ook Scanlon 1977). Van ‘leveling’ is sprake als er onbelangrijke details van het verhaal worden weggelaten; met name in het begin van het diffusieproces zou de mate van ‘leveling’ hoog zijn. ‘Sharpening’ heeft daarentegen betrekking op het aanscherpen van de overgebleven informatie (bijvoorbeeld het sterk overdrijven van de grootte van iets). Het derde proces (‘assimilation’) heeft een sturende werking op ‘leveling’ en ‘sharpening’; bij assimilatie gaat het er om dat het verhaal wordt aangepast aan stereotype denkbeelden. Chorus (1953) kwam in reactie op Allport en Postman met een iets gewijzigde formule van de ‘Basic law of rumor’ (zie formule 2).

$$R \approx i \times a \times 1/c \quad (2)$$

In de formule van Chorus is de breuk $1/c$ toegevoegd, waarbij de ‘c’ staat voor ‘critical sense’, ofwel de scherpzinnigheid, de wilskracht en het moreel bewustzijn van het individu dat kennis neemt van het gerucht. Gemiddeld over alle geruchten heen, zou c de waarde 1 hebben. Indien c echter kleiner is dan 1, dan zou het gerucht in sterkte toenemen en indien c groter is dan 1, dan zou het gerucht in sterkte afnemen. Een derde artikel dat tot de ‘klassieken’ van de geruchtenliteratuur gerekend kan worden is het artikel ‘Psychology of rumor reconsidered’ van Rosnow (1980) (zie ook Rosnow 1991). Volgens Rosnow zou de intensiteit van een gerucht afhankelijk zijn van de angst van de ontvanger (angst wordt hier opgevat als een persoonlijkheidskenmerk), de onzekerheid van de ontvanger (deze variabele wordt hier opgevat als een goedmoedstoestand), de betrokkenheid van de ontvanger bij de uitkomst van het gerucht en ten slotte de geloofwaardigheid van het gerucht. Griffin et al. (1991) noemen daarnaast nog de betrouwbaarheid van de bron, de verantwoordelijkheid en de ‘issue’-geschiedenis van de onderneming als factoren die van invloed kunnen zijn op de attitude die consumenten vormen naar aanleiding van de negatieve publiciteit.

Ofschoon negatieve publiciteit rond een merk niet direct te classificeren behoeft te zijn als een gerucht, kan geruchtvorming toch een gevaar zijn dat in potentie altijd aanwezig is. Het is dan ook van belang om geruchtvorming zoveel mogelijk te voorkomen. Allereerst is het wat dat betreft nogmaals goed om de aandacht te richten op het faciliterende effect dat onzekerheid en ambiguïteit kunnen hebben op de vorming van geruchten. Ook Schwieter (1994 p.56) constateert dat een tekort aan informatie kan bijdragen aan het ontstaan van een crisis. Het lijkt er op dat de ‘ambiguity’ factor een motiverende kracht is achter het ontstaan en voortbestaan van geruchten; zolang een gerucht niet geverifieerd dan wel gefalsificeerd is, kan het van het oogpunt van reductie van cognitieve dissonantie een duidelijke functie voor consumenten vervullen. Maar, daarnaast hebben geruchten ook een zekere amusementswaarde; Kapferer (1990) stelt dan ook: ‘Se non é vero, é bene trovato!’ (indien het niet waar is: het is tenminste leuk!).

Een ander aspect van geruchten, dat voor merken zeer relevant is, is de zogenaamde ‘re-appearance’ (zie onder andere Van Schravendijk 1985). Een ‘re-appearance’ houdt in dat een

gerucht voor lange tijd kan verdwijnen, maar dat het ‘in een nieuw jasje’ terug kan komen en dat het dan zelfs betrekking kan hebben op een ander object of op andere personen. Met andere woorden: het thema blijft, maar de vorm kan veranderen. Zo werd in de U.S.A. de hamburgerketen Wendy's geconfronteerd met het gerucht dat er regenwormen in het hamburgervlees verwerkt zouden zijn. Dit gerucht werd echter alleen verspreid in de staat Tennessee. Later sloeg dit gerucht op nationale schaal over naar McDonald's. Saillant detail in deze zaak was het PR-bericht van McDonald's dat een pond regenwormenvlees veel duurder is dan een pond hamburgervlees (zie Tybout et al. 1981; Koenig 1985 p.14 e.v.; Riezebos en Waarts 1994 p.66-67). Een ander voorbeeld is terug te vinden in Kapferer (1990 p.124-125) dat gerelateerd kan worden aan de negatieve publiciteit rond Omo Power in 1994. Kapferer maakt namelijk melding van een gerucht dat in Frankrijk de ronde deed. Volgens dit gerucht (dat stamt uit 1984) zou Omo naast het beschadigen van wasmachines ook kleding beschadigen. Ook het vloeibare wasmiddel Vizir (van Procter & Gamble) werd in Frankrijk geconfronteerd met het gerucht dat het de trommel van de wasmachine zou beschadigen. Zoals al eerder geconstateerd zou een manager - indien hij of zij goed voorbereid wil zijn op mogelijke geruchtvorming - er goed aan doen om een inventarisatie te maken van de gevallen van negatieve publiciteit die in de desbetreffende productklasse hebben bestaan.

3.3 Reactie op negatieve publiciteit

In de voorgaande paragrafen is al menigmaal het punt naar voren gebracht dat bij confrontatie met negatieve publiciteit een adequate en snelle reactie noodzakelijk is om de zaak niet te laten escaleren. Eén van de zaken die men in ogenschouw dient te nemen bij het reageren op negatieve publiciteit, is of men in geval van fabricagefouten het artikel in kwestie al dan niet uit de handel moet nemen (een zogenaamde ‘productterugname’ of ‘product recall’).

Productterugnames

Als een merk te maken krijgt met een incident dat terug te voeren is op een fabricagefout of iets dergelijks en als het artikel nog niet op het schap staat, kan een zogenaamde ‘stille’ productterugname afdoende zijn om het probleem uit de wereld te helpen. Bij een stille productterugname worden de desbetreffende artikelen uit de magazijnen van de handel gehaald en worden deze vervangen door een nieuwe productie. Mocht het artikel echter al zijn verkocht, dan dient men een terugnameactie te organiseren waarbij consumenten worden opgeroepen het desbetreffende artikel niet langer te gebruiken. Storm (1985 p.11) geeft hier voor de fabrikant drie opties aan: reparatie, vervanging of simpelweg uitbetaling van de aanschafwaarde. Deze auteur geeft aan dat een terugroepactie gericht op consumenten in principe voor de consument kosteloos moet zijn. Men dient zich bij een productterugname te realiseren dat een dergelijke actie niet voor de volle 100 % effect heeft. Storm (p.28) schat dat bij een productterugname waarbij consumenten zelf actie moeten ondernemen, veelal niet meer dan 20 % van de artikelen wordt geretourneerd; een terugroepactie gericht op de handel zou daarentegen veelal meer dan 90 % van de artikelen retour doen komen. Gaat het bij negatieve publiciteit niet om fabricagefouten maar bijvoorbeeld om een op fictie gebaseerd gerucht, dan dient - zoals al eerder gesteld - één van de eerste acties van de onderneming het opsporen en monddood maken van de bron te zijn. In alle gevallen van negatieve publiciteit geldt echter een bijna gouden regel die

door Ten Berge (1990) is verwoord als ‘The first 24 hours’. Ten aanzien van deze regel stelt zij (p.6):

Those first 24 hours are decisive, as external perceptions are established very quickly. Once they are in place, it is very difficult to shake them. Whether you gain control over the situation is determined within a day.

Het op tijd onder controle krijgen van de situatie bepaalt veelal de omvang van de crisis. In deze eerste 24 uur is duidelijkheid naar buiten toe het belangrijkste; zolang er vaagheden en onduidelijkheden blijven bestaan rond het incident, zullen de media er aandacht aan blijven besteden.

Recall-advertenties

Al eerder werd geconstateerd dat een crisisplan moet voorzien in de aanstelling van een woordvoerder. Bij de eerste reactie op de negatieve publiciteit dient de woordvoerder kenbaar te maken welke stappen de onderneming gaat ondernemen. Schwietert (1994 p.75 e.v.) maakt duidelijk dat deze woordvoerder redelijk ‘down-to-earth’ moet zijn; arrogant overkomende woordvoerders zouden de pers alleen maar stimuleren om ‘verder te graven’. Naast het aanstellen van een woordvoerder dienen ook telefonische informatielijnen opengesteld te worden waar de consument de benodigde informatie kan krijgen. In geval van een publieke ‘recall’ dient voor het publiek duidelijk te zijn welke productieserie ‘besmet’ is. Twee instrumenten staan hier voor de marketing manager ter beschikking: de zogenaamde ‘recall-advertenties’ en de verpakking van de nieuwe productie. Huijskens (1995) signaleert dat recall-advertenties vaak veel te wensen over laten: de advertenties zijn vaak (te) klein, missen een visueel herkenningpunt (bijvoorbeeld een logo), hebben vaak een raadselachtige kop (voor televisietoestellen luidde een kop ‘Veiligheidsactie kleurentelevisie’) en de vormgeving van de advertentie is vaak slecht. Het is opmerkelijk dat de Nederlandse Reclame Code geen specifieke regels voor product-recall-advertenties kent. Juist in deze categorie advertenties kan het belang van de ondernemer juist in sterke mate afwijken van het belang van de consument! Met name een bewust vaag geformuleerde advertentietekst kan opgevat worden als een vorm van misleiding (zie voetnoot 4). Als men richtlijnen voor recall-advertenties zou willen formuleren, dan kan men denken aan de volgende acht punten:

1. Een recall-advertentie dient een nader te bepalen minimaal formaat te hebben.
2. Een recall-advertentie moet voor consumenten duidelijk herkenbaar zijn:
 - a. consumenten moeten kunnen begrijpen dat het om een belangrijke waarschuwing gaat (met andere woorden: consumenten dienen de advertentie als een ‘recall-advertentie’ te kunnen herkennen)¹⁰;
 - b. het moet voor consumenten duidelijk zijn om welk merk het gaat (door bijvoorbeeld de verpakking of het logo in de advertentie af te beelden).
3. In een recall-advertentie dient de tekortkoming van het artikel duidelijk verwoord te zijn (zinsneden als ‘ondeugdelijk’ en ‘van onvoldoende kwaliteit’ geven te weinig concrete informatie).
4. In een recall-advertentie dient de consument duidelijk gemaakt te worden wat de mogelijke schade is als hij of zij het artikel toch gebruikt / verbruikt.

5. In een recall-advertentie dient de consument duidelijk gemaakt te worden om welke productieserie het gaat en hoe deze artikelen te herkennen zijn (bijvoorbeeld de productiecode en waar deze code op het artikel vermeld is).
6. Een recall-advertentie dient te vermelden wat de (financiële) compensatieregeling voor consumenten is.
7. Een recall-advertentie dient te vermelden waar en hoe men meer informatie kan verkrijgen.
8. Een recall-advertentie dient te vermelden wanneer het artikel weer te verkrijgen is en waaraan de nieuwe productieserie te herkennen zal zijn.

Voor wat betreft het laatst genoemde punt kan men denken aan een vermelding op de verpakking. Perrier liet in Nederland in maart 1990 duidelijk op het label de tekst "nieuwe productie" vermelden.

Pleitreclame

Een andere vorm van adverteren die van belang is bij negatieve publiciteit rond merken, is zogenaamde 'pleitreclame' ('advocacy advertising') (Barnet 1975; Floor en Van Raaij 1994 p.15). In een dergelijke vorm van reclame wordt de negatieve publiciteit rond een merk aan de kaak gesteld en worden negatieve aspecten zoveel mogelijk ontzenuwd. Allereerst dient opgemerkt te worden dat bij deze strategie het gevaar bestaat dat door pleitreclame consumenten voor het eerst met de negatieve publiciteit rond het desbetreffende merk geconfronteerd worden. Dit betekent dat men bij pleitreclame gericht te werk moet gaan. Als het vermoeden bestaat dat een bepaalde groep consumenten nog niet geconfronteerd is met de publiciteit in kwestie, dient men zich te bezinnen op het inschakelen van media die ook deze consumenten bereiken. In pleitreclame, maar ook in de gratis publiciteit die een onderneming krijgt na een incident, dient zo eerlijk en open mogelijk gecommuniceerd te worden. Bij het ontzenuwen van vermeende schadelijke effecten van gebruik van het artikel in kwestie, kunnen geloofwaardige deskundigen ingeschakeld worden om een zekere overtuigingskracht te hebben. Wilder (1977) constateert dat meerdere deskundigen met verschillende specialisaties een grotere invloed hebben dan slechts één deskundige of dan meerdere deskundigen met dezelfde specialisatie. Uiteindelijk gaat het er in pleitreclame en in de gratis publiciteit om de negatieve informatie te ontzenuwen en het vertrouwen van de consument in het merk te herstellen.

Concrete reacties op negatieve publiciteit

In principe kan men bij het bestrijden van negatieve publiciteit kiezen uit twee opties: de negatieve publiciteit kan worden ontkend of men kan proberen het beeld dat de publiciteit in de hoofden van consumenten oproept, te veranderen (naar Kapferer 1990). Voor wat betreft de optie 'ontkennen', is er duidelijk het gevaar dat een incident kan uitgroeien tot een crisis (een ontkenning is immers geen 'hot news' en onderdrukt ook het 'entertainment' karakter van de publiciteit). Schwieter (1994 p.108) constateert dat een ontkenning ook opgevat kan worden als een schuldbekenning. Is men er toch van overtuigd dat ontkenning de enige oplossing is (bijvoorbeeld omdat de negatieve publiciteit is gebaseerd op fictie), dan dient men zich te realiseren dat net als bij reclame herhalingen nodig zijn om de boodschap bij consumenten 'door te laten dringen'. Ook hier geldt dat men selectief te werk moet gaan; door openlijke ontkenningen kunnen veel mensen voor het eerst geconfronteerd worden met de negatieve publiciteit in kwestie. Kapferer waarschuwt hier voor het zogenaamde 'boomerang effect' dat kan optreden

als gevolg van de communicatie-inspanningen; consumenten kunnen de ontkenning wel geloven, maar men kan toch uit een soort voorzichtigheid het merk in kwestie mijden.

Een optie die waarschijnlijk meer effect zal hebben dan ontkennen - zelfs in gevallen waarin de negatieve publiciteit is gebaseerd op fictie - is dat men probeert het beeld dat de publiciteit in de hoofden van consumenten oproept, te veranderen. Dit 're-framen' van de negatieve publiciteit kan op een aantal manieren gebeuren:

1. Men kan de evaluatie van de negatieve aspecten door consumenten proberen te beïnvloeden. Bij het gerucht dat er regenwormen in hamburgervlees is verwerkt, kan men bijvoorbeeld communiceren dat regenwormensaus in Frankrijk behoort tot de 'haute cuisine' (zie Tybout et al. 1981). Men zou deze optie kunnen betitelen als een positieve 'herpositionering' van het negatief ervaren aspect.
2. Men kan onwaarheden of onwaarschijnlijkheden in de negatieve publiciteit benadrukken. Voor wat betreft de regenwormen in hamburgervlees kan men bijvoorbeeld in communicatie benadrukken dat een pond regenwormen veel duurder is dan een pond hamburgervlees. Tybout et al. (1981) concluderen op grond van een experiment dat deze optie voor dit specifieke geval minder succesvol bleek te zijn dan de optie genoemd onder punt 1 (het herpositioneren van het negatief ervaren aspect).
3. Men kan in communicatie de positieve benefits van het merk sterker benadrukken waardoor de aandacht van het negatief ervaren aspect wordt afgeleid. In de praktijk lijken dit soort defensieve reacties echter veelal niet te werken; de onzekerheid ten aanzien van het negatief ervaren aspect blijft immers bestaan (is het niet in de hoofden van consumenten, dan is het wel in het nieuws dat de media brengen). Een ander voorbeeld dat in deze categorie valt, is als men het imago van de 'company behind the brand' gebruikt om de reputatie van het merk in kwestie te herstellen. Dit laatste kan echter ook een negatieve consequentie hebben; in de Omo Power case werd in de media bijvoorbeeld regelmatig de vraag gesteld hoe een gerenommeerd bedrijf als Unilever zo iets kon overkomen.
4. Men kan moeilijk te weerleggen tegengeruchten verspreiden. Het gevaar van deze optie is dat niet alleen een hele productklasse in diskrediet gebracht kan worden, maar dat ook na verloop van jaren een dergelijk tegengerucht opnieuw kan opduiken waarbij het eigen merk het lijdend voorwerp wordt (denk aan de 're-appearance' van geruchten).
5. Men kan de consument informatie geven over het fenomeen 'negatieve publiciteit' en de diepere redenen benadrukken waarom het publiek de negatieve publiciteit gelooft. Men kan deze optie betitelen als een poging tot ontkrachting door 'metacommunicatie'. In termen van Chorus (1953) zou deze optie kunnen werken bij mensen met een hoge 'critical sense'; het is echter de vraag of deze strategie bij de 'grote massa' effectief zal zijn.
6. Men kan proberen het attributieproces bij consumenten te beïnvloeden. Concreet houdt dit in dat het bedrijf in kwestie de schuld probeert toe te schrijven aan een ander (bijvoorbeeld een leverancier die als zondebok wordt aangemerkt), dat men probeert aan te tonen dat het incident het gevolg was van een toevallige samenloop van omstandigheden (een instabiele oorzaak) of dat men probeert aan te tonen dat het incident niet was te voorkomen door een hogere mate van opmerkzaamheid ("dit soort incidenten is nou eenmaal niet te voorkomen") (voor een samenvatting van de attributietheorie van Weiner, zie Wierenga en Van

Raaij 1988 p.264). Voor wat betreft de beïnvloeding van het attributieproces bij consumenten, dient opgemerkt te worden dat met name de twee laatst genoemde opties voor de consument weinig overtuigingskracht zullen hebben. Het toeschrijven van de oorzaak van een incident aan een andere partij lijkt een in de praktijk redelijk succesvolle methode (althans om het consumentenvertrouwen te herstellen).

Riezebos en Waarts (1994 p.65) geven aan dat de attributietheorie ook gebruikt kan worden om aan te tonen hoe moeilijk het kan zijn om negatieve publiciteit te bestrijden. Dit lijkt met name het geval als de negatieve publiciteit betrekking heeft op mogelijke negatieve consequenties van het gebruik van het product in het algemeen. Als voorbeeld is te geven het fictieve gerucht dat Vidal Sassoon Wash & Go haaruitval zou veroorzaken. Daar er bij het wassen van haar altijd haren uitvallen, is de kans groot dat - indien een consument kennis heeft genomen van het gerucht - de normale haaruitval gaat opvallen en dat men dit toeschrijft ('attribueert') aan het merk in kwestie. Van hetzelfde fenomeen was sprake bij Omo Power. Het wassen van kleding veroorzaakt altijd slijtage, maar het opvallen van slijtage en het attribueren van slijtage aan het gebruikte wasmiddel, wordt door negatieve publiciteit als bij Omo Power alleen maar aangewakkerd. Een manager zou er goed aan doen dit soort mogelijke negatieve consequenties - die naar alle waarschijnlijkheid vóórkomen bij vrijwel alle producten - te inventariseren en mogelijke reacties daarop te formuleren in een crisisplan.

3.4 Gevolgen van negatieve publiciteit

In deze paragraaf worden de gevolgen van negatieve publiciteit voor acht groepen stakeholders van de organisatie uiteengezet: de consumenten, de handel, de media, de financiële relaties, de concurrenten, de overheid en andere maatschappelijke organisaties en 'last but not least' de eigen organisatie.

De relatie met consumenten

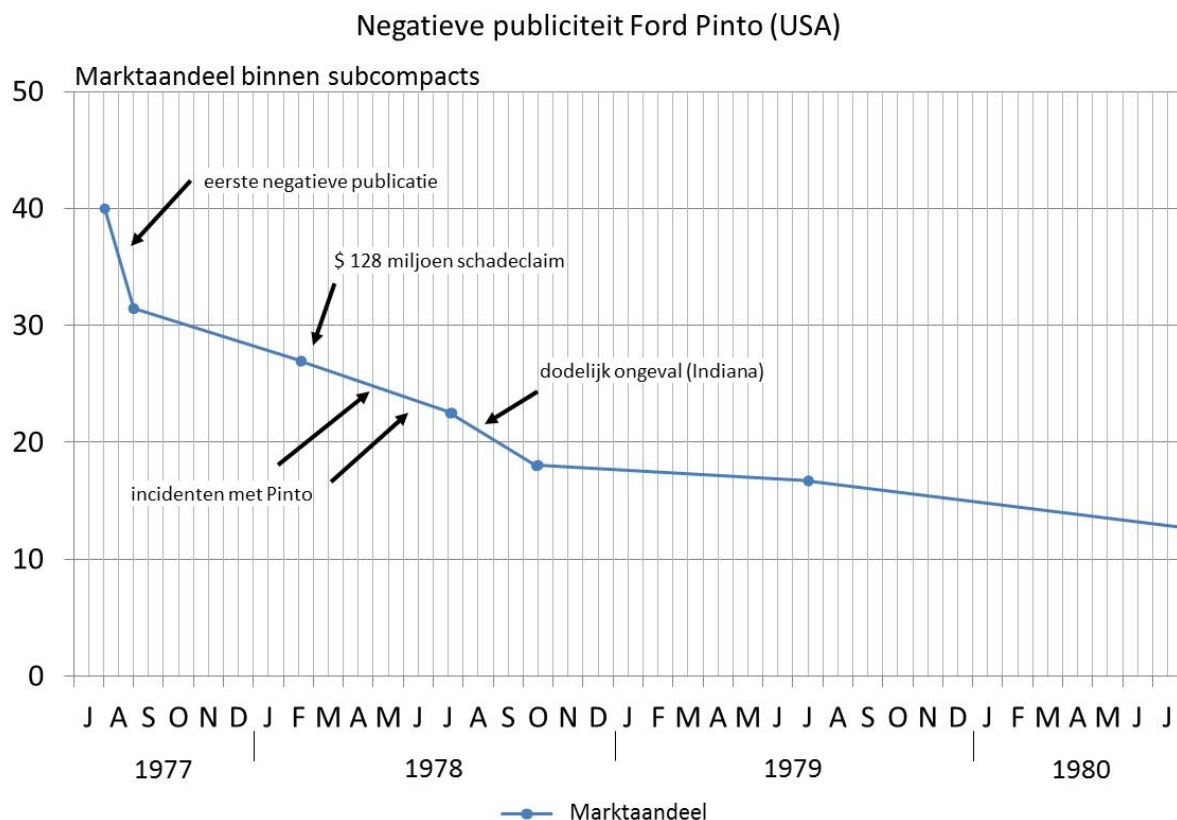
Eén van de stakeholdergroepen die van primair belang is voor het voortbestaan van een merk en de bijbehorende organisatie, is de consumentenaanhang van het merk in kwestie. In de vorige paragraaf ('reactie op negatieve publiciteit') lag het accent voornamelijk al op deze groep. Na de confrontatie van het bedrijf met de negatieve publiciteit en de manier waarop het bedrijf reageert, moet het duidelijk worden of de consument het vertrouwen in het desbetreffende merk heeft verloren of niet. Kapferer (1990 p.89) verwijst voor wat dit betreft naar een onderzoek van Deutsch waaruit zou blijken dat zware gebruikers van een product minder gevoelig zouden zijn voor negatieve publiciteit dan lichte gebruikers. Zo zouden consumenten die veel koffie drinken zich minder laten beïnvloeden door informatie die het kankerverwekkende karakter van koffie benadrukt, dan mensen die weinig koffie drinken. Zodra er dus een bepaald gedragspatroon bij consumenten is, zou cognitieve dissonantie minder snel een gedragsverandering tot gevolg hebben dan in het geval een duidelijk gedragspatroon ontbreekt. Dit fenomeen lijkt als het gaat om negatieve publiciteit rond één bepaald merk in een productklasse echter slechts ten dele op te gaan. Enerzijds kan men verwachten dat merktrouwe consumenten niet snel hun merk zullen opgeven en dat ze zullen trachten de negatieve publiciteit te rationaliseren (een merk in nood zou dan met name kunnen overleven doordat de merktrouwe consumenten het merk blijven kopen). Anderzijds lijkt het er op dat - voor zover er gegevens over

marktaandeelen beschikbaar zijn van merken die meerdere malen achtereenvolgend geconfronteerd zijn geweest met negatieve publiciteit - de eerste golf van negatieve publiciteit een grotere daling van het marktaandeel te zien geeft dan latere gevallen van negatieve publiciteit (daarover hieronder meer). Voor wat betreft dit laatste kan men concluderen dat na de eerste negatieve publiciteit een deel van de merktrouwe consumenten definitief 'afhaakt'.

Opmerkelijk is de discrepantie die er soms bestaat tussen het vertrouwen dat consumenten nog zeggen te hebben voor een merk en het daadwerkelijk koopgedrag. Tijdens de crisis rond Omo Power werd bijvoorbeeld een consumentenonderzoek uitgevoerd op een tijdstip dat het marktaandeel van oorspronkelijk 7 % was gezakt tot een dieptepunt (dit was eind juni 1994). In die periode werd er door Saris (1994) een onderzoek uitgevoerd waarbij consumenten werd gevraagd naar hun koopintentie ten aanzien van Omo Power (een telefonische enquête op basis van 980 respondenten). De onderzoeker concludeerde op basis van de antwoorden van de respondenten dat het marktaandeel van Omo Power gestegen zou moeten zijn met circa 3%! Een dergelijke vraagtechniek - die is gebaseerd op de methode van self-reporting - lijkt dus in dit soort situaties niet toepasbaar. Blijkbaar willen consumenten naar de onderzoekers (maar ook naar anderen) de indruk wekken dat zij zich niet laten beïnvloeden in hun keuzegedrag (niet door reclame, maar ook niet door negatieve publiciteit). In dit soort onderzoek strookt de door consumenten aangegeven intentie dus niet met het werkelijk vertoond gedrag. Bij deze constatering dient wel opgemerkt te worden, dat dit anders kan zijn als het sociaal wenselijk is om een afkeer over het merk uit te spreken. Men name als de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming ter discussie staat, kunnen respondenten vanuit een maatschappelijk bewustzijn aangeven juist geen transacties met de onderneming in kwestie te willen aangaan.

Als gevolg van negatieve publiciteit is het zeer waarschijnlijk dat niet alleen het vertrouwen van de consument in het merk beschadigd is, maar dat ook het consumentenkeuzegedrag wijzigingen heeft ondergaan. Meest concreet zal dit tot uitdrukking komen in een terugval van het marktaandeel. Het is echter niet gemakkelijk om hier harde conclusies te trekken; veelal zijn marktaandeelcijfers niet verkrijgbaar of niet zo gedetailleerd dat de impact van negatieve publiciteit van week tot week vastgesteld kan worden. Nog moeilijker wordt het om de impact van herhaling van de negatieve publiciteit op het marktaandeel vast te stellen. Er zijn echter indicaties dat in dit soort gevallen de eerste negatieve publiciteit de sterkste daling te zien geeft; bij latere negatieve publiciteit blijft het marktaandeel wel dalen, maar minder dan bij de eerste keer. Riezebos en Waarts (1994) maken voor wat het Omo Power debacle betreft, melding van uitlatingen van een woordvoerder van de Lever werkmaatschappij. Omo Power werd in april / juni 1994 geconfronteerd met negatieve publiciteit waarbij Procter & Gamble de "boosdoener" was. In september / oktober van dat jaar werd het desbetreffende merk weer getroffen door negatieve publiciteit, ditmaal afkomstig van de Consumentenbond. Volgens de woordvoerder van Lever was de daling van het marktaandeel bij de eerste golf van negatieve publiciteit groter dan bij de tweede golf van negatieve publiciteit. Hetzelfde patroon in de daling van het marktaandeel is terug te vinden bij de negatieve publiciteit rond de Ford Pinto eind jaren '70 in de U.S.A. Bij de Ford Pinto bleek dat de benzinetank slechts 18 centimeter van de achterbumper was verwijderd, hetgeen bij aanrijdingen e.d. een groot gevaar kon opleveren. In juli 1977 verscheen een artikel in een blad waarin voor het eerst dit euvel werd belicht. Het marktaandeel in verkopen van Ford Pinto binnen de sub-compacts daalde in één maand tijd van

zo'n 40 % naar circa 32 %. Latere negatieve publiciteit over bijvoorbeeld een schadeclaim van \$ 128 miljoen tegen Ford, incidenten met de Ford Pinto en nieuws over een dodelijk ongeval met een Ford Pinto, deden het marktaandeel wel verder dalen, maar de grootte van de terugval in marktaandeel was absoluut gezien, steeds geringer. Een verloop van het marktaandeel van de Ford Pinto is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: De dalingen in marktaandeel van de Ford Pinto naar aanleiding van negatieve publiciteit in de periode juli 1977 tot en met juli 1980 (de cijfers zijn ontleend aan Weinberger en Romeo 1989).

De relatie met de handel

Eén van de stakeholders die een belangrijke invloed kan hebben op het consumentenvertrouwen, is de handel. De handelspartners hebben er belang bij dat elke ruimte die wordt ingenomen door artikelen, een zekere omzet genereert. Zo is schapruimte die geen of beduidend minder omzet genereert dan voorheen, een situatie die verre van wenselijk is voor de detailhandel. Mocht desondanks de handel toch het gewraakte artikel blijven verkopen, dan kan dit voor de consumenten en de media een duidelijk signaal zijn dat het artikel in kwestie toch niet zo slecht is als de negatieve publiciteit doet geloven. De handel zal immers meer kennis van zaken hebben dan de gemiddelde consument als het gaat om de vermeende schadelijkheid van een artikel. Als de handel dus het gewraakte artikel blijft verkopen, dan kan dit voor consumenten fungeren als een zekere kwaliteitsgarantie (temeer als men weet dat de wet op de producten-aansprakelijkheid ook de mogelijkheid geeft om een bewijslast aan de detaillist toe te schrijven).

ven). In de Exota-affaire was de handel juist een factor die het consumentenvertrouwen in negatieve zin stimuleerde. Na de negatieve publiciteit rond Exota begon de handel namelijk het product terug te sturen aan de fabrikant (zie De Kruijk et al. 1994).

Een ander aspect in de relatie fabrikant - handel, zijn flopvergoedingen ('failure fees'). Bij flopvergoedingen gaat het er om dat de handel wordt gecompenseerd voor productintroducties die niet slagen. Door productintroducties - maar ook door negatieve publiciteit rond een merk dat een (fysieke) verandering heeft ondergaan - loopt de handel een vergroot risico als het gaat om omzet. Bij productintroducties kan de omzet van een merk dus wel stijgen, maar met name in geval van negatieve publiciteit zullen de verkopen teruglopen. Ook in september 1994 - net na het Omo Power debacle - laaide de discussie over flopvergoedingen weer op. Kortweg komt het er op neer dat met name de detailhandel kosten zou maken voor het eventueel uit het schap halen van 'besmette' artikelen, minder winst zou maken als gevolg van schapruimte die geen omzet genereert en kosten zou maken als het desbetreffende schap opnieuw ingedeeld moet worden. Men kan zich echter afvragen of - in het normale proces van rekken vullen - productterugnames werkelijk zo veel extra tijd vergen als de handel soms doet geloven. Daarnaast zou men kunnen zeggen dat er ook voor wat betreft de handel een zeker ondernemersrisico is; van een succesvolle merkartikeloperatie door een fabrikant profiteert de handel immers ook.

Ten slotte dient men te realiseren dat de handel indirect ook baat kan hebben bij negatieve publiciteit rond fabrikantenmerken. Veelal zullen fabrikantenmerken in geval van negatieve publiciteit in marktaandeel teruglopen en zal niet zelden de kwaliteit van deze merken - maar ook van andere fabrikantenmerken - door de consument in twijfel worden getrokken. Een bijkomstig positief gevolg kan zijn dat huismerken uiteindelijk profiteren van een fabrikantenmerk in nood. Daarnaast dient men zich wel te realiseren dat - indien een huismerk uit dezelfde fabriek afkomstig is als een in diskrediet gebracht fabrikantenmerk - de negatieve publiciteit ook het huismerk in diskrediet kan brengen. Toch lijkt er voor wat betreft dit laatste een kanttekening te plaatsen. In het Omo Power debacle bleek bijvoorbeeld dat All Active ook de op het mangaantechnologie gebaseerde ingrediënt Accelerator bevatte. Toch ging in de publiciteit haast alle aandacht uit naar het merk Omo. Enerzijds zou men dit kunnen verklaren omdat de bronnen van negatieve publiciteit (respectievelijk een concurrent en de Consumentenbond) zeer gericht waren op Omo (wellicht vanuit de overweging dat een focusstrategie meer effect heeft dan een strategie waarbij de aandacht over meerdere stimuli is verdeeld); anderzijds zou men op grond van het conceptuele kader ook kunnen stellen dat het meest bekende en meest vertrouwde merk meer nieuwswaarde voor de media heeft. Met andere woorden: indien een huismerk wordt geconfronteerd met hetzelfde incident als een fabrikantenmerk, dan zal - er van uitgaande dat het fabrikantenmerk bekender is en een betere reputatie heeft - de negatieve publiciteit zich veel meer richten op het fabrikantenmerk dan op het huismerk.

De relatie met de media

In paragraaf 3.2 is al ingegaan op het gegeven dat de media beschouwd kunnen worden als verspreider, maar ook als bestrijder van negatieve publiciteit. Voor wat betreft de rol van verspreider hebben de media een soort 'gate keeping' functie waarbij ze aandacht aan die incidenten besteden die een zekere nieuwswaarde hebben. Al eerder is opgemerkt dat met name bekende merken - en wellicht ook die merken die tot dusverre een 'onbevlekt blazoen' hadden -

voor consumenten een hoge nieuws waarde hebben. Zo kan men zich indenken dat bij een zeer complex product - zoals de Nederlandse Spoorwegen dat bijvoorbeeld leveren - en waarbij het product niet altijd optimaal functioneert, een incident minder gauw tot crisis zal uitgroeien dan in het geval een merk nooit is geconfronteerd met een incident of crisis. De conclusie hier is dat de media een aanzienlijke invloed kunnen uitoefenen op de gesprekstof van consumenten.

Relevant voor een merk in tijden van crisis zijn andere gebeurtenissen met een hoge nieuws waarde. Dergelijk ander nieuws kan als een distractie werken, waardoor de negatieve publiciteit rond het merk in kwestie van de voorpagina wordt 'weggedrukt'. Zo kan een natuurramp waarbij veel slachtoffers vallen, voor het bedrijf van het merk dat in diskrediet wordt gebracht, een bijna welkome afleiding zijn. Het moge duidelijk zijn dat dergelijke distractie stimuli niet tot de voor een onderneming beheersbare factoren behoren.

De verhouding met financiële relaties

Voor wat betreft de verhouding van een onderneming met financiële relaties, zijn er grofweg twee groepen te onderscheiden: de eventuele aandeelhouders van een onderneming en externe kredietverschaffers (zoals banken). Voor wat betreft de beurskoersen wordt er bij concrete incidenten in de media al snel melding gemaakt van een effect op de beurskoersen. Om na te gaan of een incident daadwerkelijk invloed heeft op de beurskoersen, zijn er twee analyses toe te passen (zie Riezebos en Waarts 1994 p.69):

1. Het verloop van een beurskoers afzetten tegen een 'all-share' index.
2. Nagaan of de 'intraday' koersschommeling ten tijde van het incident significant afwijkt van de gemiddelde 'intraday' koersschommelingen voor die onderneming.

In de eerste analyse wordt het koersverloop van een onderneming gecorrigeerd voor het verloop van een 'all-share' index. Deze correctie is noodzakelijk omdat een concrete koersdaling ook kan samenhangen met een algemene mineur van de markt; de correctie aan de hand van een 'all-share' index neutraliseert dit effect. Om daadwerkelijk de uitspraak te kunnen doen of een daling van een koers substantieel is, is het noodzakelijk om het 'intraday' koersverloop in kaart te brengen. Een 'intraday' koers is het verschil tussen de hoogste en de laagste dagkoers van een aandeel; over een langere periode is het dus mogelijk om een gemiddelde 'intraday' koersschommeling te berekenen. Voor Unilever was dit in de periode januari tot en met september 1994 circa Dfl. 2,35 (dit was ruim 1 % van de koers van een aandeel van bijna Dfl. 200,=). De door kranten gerapporteerde dalingen van circa Dfl. 2,= (in juni en september 1994) van het Unilever-aandeel hadden dus feitelijk geen nieuws waarde. Ter vergelijking: op 17 november 1993 daalde de koers van Nutricia naar aanleiding van de negatieve publiciteit rond Olvarit van Dfl. 151,40 tot Dfl. 140,50 (dit is een daling van maar liefst 7,2 %!). Men kan hier concluderen dat klaarblijkelijk de impact van de negatieve publiciteit op de beurskoersen niet alleen afhankelijk is van de nieuws waarde van de publiciteit, maar ook van de omvang van de merkenportfolio van de onderneming (bij een grote merkenportfolio heeft één slecht presterend merk minder invloed op het bedrijfsresultaat dan in geval van een kleine merkenportfolio) en het vertrouwen dat de belegger stelt in het management van de onderneming. Bij grote ondernemingen met een goede reputatie zal de invloed op de aandelenkoers minder zijn dan bij kleinere ondernemingen met een minder goede reputatie.

Naast de aandeelhouders kunnen externe kredietverschaffers ook kritischer worden indien een merk met negatieve publiciteit geconfronteerd wordt. Negatieve publiciteit brengt immers onvoorziene kosten met zich mee (denk aan de kosten van een productterugname en de kosten van pleitreclame), hetgeen een hoger risico inhoudt voor te verstrekken en reeds verstrekte kredieten. Ook weer afhankelijk van de grootte van de merkenportfolio kunnen kredietverstrekkers hun criteria voor de desbetreffende onderneming aanscherpen of kunnen potentiële kredietverstrekkers een afwachtende houding aannemen.

De relatie met concurrenten

Concurrenten kunnen bij negatieve publiciteit diverse rollen vervullen. In meest extreme mate kunnen concurrenten de bron van de negatieve publiciteit zijn (zoals in het Omo Power debacle). Zoals in paragraaf 1 al werd opgemerkt, is, in met name verdringingsmarkten, het dalend marktaandeel voor het ene merk, de kans tot groei voor het andere merk. Toch zijn er weinig concrete gevallen bekend waarin een concurrent de veroorzaker was van een incident. Wel zijn er gevallen bekend waarbij een concurrent indirect de oorzaak was van een incident. Voor wat betreft dit laatste kan men bijvoorbeeld denken aan de negatieve publiciteit rond New Coke in de Verenigde Staten in 1985. De achtergrond van deze crisis was dat Coca-Cola na 1960 marktaandeel begon te verliezen aan Pepsi Cola. In 1984 betekende dit voor Coca-Cola in Amerika een afzetverlies van 22,1 naar 21,8 %. Als gevolg van deze neerwaartse trend besloot Coca-Cola een zoetere cola te introduceren onder de naam New Coke. Uitgebreide producttesten onder Canadese en Amerikaanse consumenten in de leeftijdscategorie van 13 tot 59 jaar toonden aan dat in een blinde test 61 % van de proefpersonen New Coke lekkerder vond. Op 23 april 1985 werd New Coke geïntroduceerd op de Amerikaanse markt, waarbij er al direct een run ontstond op de oude Coke. Het daarop volgende consumentenprotest leidde onder andere tot de volgende uitspraken (uit Pendergrast 1993 p.354 e.v.):

Coca-Cola has denied us one of the fundamental rights guaranteed by the American constitution: freedom of choice.

en: *Changing Coca-Cola would be like painting the White House green.*

en: *What ignoramus decided to change the formula of Coke?!?! The new formula is gross, disgusting, unexciting, and WORSE THAN PEPSI!!*

Onder leiding van Gay Mullins met zijn vereniging van de 'Old Coke Drinkers of America' werden processen aangespannen tegen The Coca-Cola Company, waarbij dit bedrijf onder andere fraude ten laste werd gelegd (vanwege het feit dat het een nieuw product in een oude verpakking op de markt bracht) en men wilde het bedrijf ertoe dwingen de geheime 'Seven X' formule bekend te maken (omdat dit werd beschouwd als 'property of the whole country'). Uiteindelijk ging The Coca-Cola Company door de knieën en introduceerde op 10 juli 1985 Coca-Cola Classic. Eind 1985 lag de afzet van Coca-Cola boven de 25 %. In dit voorbeeld is de concurrent dus niet aan te merken als de aanstichter van de negatieve publiciteit maar wel als de drijvende factor achter het kunnen ontstaan van het incident.

De relatie met de overheid en andere maatschappelijke organisaties

Van belang voor incidenten met merkartikelen zijn maatschappelijke organisaties die toezien op de kwaliteit van deze artikelen. Niet alleen kan men hier denken aan controlerende instanties als TNO, de keuringsdiensten van waren en de Consumentenbond, maar men kan hier ook denken aan actiegroepen zoals Greenpeace. Indien in een incident dergelijke maatschappelijke

organisaties betrokken zijn, kan het moeilijk zijn om door dit soort organisaties geconstateerde feiten te weerleggen (de niet-commerciële intentie van veel maatschappelijke organisaties maakt hen immers geloofwaardiger dan een fabrikant met commerciële belangen). Moreel gezien kunnen dergelijke maatschappelijke organisaties zich verplicht voelen om consumenten te attenderen op niet-adequaate presterende artikelen en niet-maatschappelijk bewust opererende ondernemingen. Indien een maatschappelijke organisatie aandringt op ingrijpen van een onderneming bij een incident, kan de maatschappelijke druk zo groot worden, dat een onderneming niet anders kan dan gehoor te geven aan de kritiek. Zo maakte de kritiek van Greenpeace op Shell op het willen laten afzinken van het olieplatform Brent Spar voor de Engelse kust in juni 1995, het wel heel erg moeilijk voor Shell om zich als maatschappelijk verantwoorde organisatie op te stellen. Naast een beschadiging van het imago van Shell zorgde een boycot in met name Duitsland voor teruglopende verkopen. Ook de morele plicht die de Consumentenbond zichzelf heeft aangemeten om consumenten te behoeden voor misleiding, kan er voor zorgen dat een door een onderneming gemaakte fout, moeilijk is te corrigeren.

De eigen organisatie

Voor wat betreft de gevolgen van negatieve publiciteit voor de eigen organisatie zijn een aantal opmerkingen te maken. Allereerst kan een crisis rond een merk zijn effect hebben op de werknemers en de managers van het bedrijf. Het 'onder controle' hebben en houden van werknemers is iets dat zeker niet veronachtzaamd dient te worden. Met name ontevreden werknemers kunnen informatie over het bedrijf of het merkartikel dat er geproduceerd wordt, naar buiten brengen. Ook als de eigen werknemers niet de primaire bron zijn van de negatieve publiciteit, kunnen zij toch een significante invloed hebben op het vervolg van een crisis. Met name werknemers die net uit een informatiebijeenkomst komen, zijn veelal een geliefde prooi voor de pers. Het verdient dan ook aanbeveling de planning van een informatiebijeenkomst voor de buitenwereld geheim te houden en / of medewerkers klemmend te verzoeken geen uitlatingen te doen.

Ook voor de managers van een organisatie kan negatieve publiciteit rond een merk hard aankomen. In paragraaf 3.1 werden al diverse defensiemechanismen genoemd waarmee managers zich vaak proberen af te schermen van de op dat moment geldende realiteit. Een product manager is in het algemeen immers zo ingesteld op het behalen van successen, dat een bijna niet in toom te houden incident iets is dat niet in zijn of haar belevingswereld past. Voeg daarbij de onderlinge concurrentie tussen product managers in een bedrijf en de alles rationaliserende manager is operatief. In praktijk komt het dan ook voor dat een gehele marketingafdeling in blinde vaart een incident kan laten exploderen tot een crisis. Na een crisis kan er bij managers sprake van zogenaamde 'post-traumatische stress' (zie Pauchant en Mitroff 1992 p.14). Niet zelden komt het voor dat de betrokken manager al dan niet vrijwillig van functie en van werkmaatschappij verandert. Zelfs zijn er voorbeelden bekend waarbij managers van privéadres veranderden (Pauchant en Mitroff 1992 p.17). Van Zanten (1990) stelt dat 'voor een bedrijf dat een crisis heeft doorgemaakt, het nooit meer wordt zoals vroeger'. Men zou in dit geval kunnen concluderen dat hetzelfde geldt voor de betrokken managers.

Tot slot dienen voor wat betreft de eigen organisatie ook nog enige opmerkingen gemaakt te worden over de impact van negatieve publiciteit op het bedrijfseconomisch functioneren van die organisatie. In paragraaf 2 is in het conceptueel kader kort aandacht besteed aan de relatie tussen de waarde van een merk voor de consument en de waarde van een merk voor de producent. Naar aanleiding van negatieve publiciteit rond een merk kan een consument het vertrouwen in het desbetreffende merk verliezen en kan de waarde die een consument toeschrijft aan het merk dalen. Gezien het feit dat de waarde van een merk voor de producent grotendeels wordt bepaald door de waarde die consumenten aan een merk toeschrijven, kan men dus concluderen dat bij negatieve publiciteit de waarde van het merk voor de producent naar alle waarschijnlijkheid ook zal dalen. Concreet kan negatieve publiciteit invloed uitoefenen op de volgende aspecten van merkwaarde voor de producent: de financiële waarde van een merk kan teruglopen en de strategische waarde van een merk kan dalen (naar Riezebos 1995).

Voor wat betreft de financiële gevolgen van merkbeschadiging voor de producent, moge het duidelijk zijn dat de verkopen en derhalve ook de winst terug kan lopen. Ook de voor een succesvol merkartikel geldende relatief hoge marges kunnen in geval van merkbeschadiging onder druk komen te staan. Een resultante van deze financiële gevolgen is dat een ondernemer een lagere garantie heeft op inkomsten van het merk in de toekomst. Een ander gevolg van een crisis rond een merk is dat de strategische positie van het merk kan worden aangetast. Aangezien een deel van de trouwe consumenten aanhang van een merk uit kan wijken naar een ander merk, betekent dit dat een eventueel voorheen bestaand reputatiemonopolie kan afbrokkelen. Zoals al opgemerkt kunnen consumenten niet alleen verloren worden aan concurrerende fabrikantenmerken, maar ook aan huisk merken. Een dergelijk verzwakte positie van het merk maakt het dan ook gevoelig voor concurrentiële aanvallen. In dit geval bestaat de mogelijkheid dat een andere onderneming het verzwakte merk wil overnemen, maar ook is er het gevaar dat concurrerende merken acties gaan voeren om hun marktaandeel te vergroten of dat er zelfs nieuwe merken op de markt worden geïntroduceerd om de kansen van het moment te benutten. Een voorbeeld van een verzwakte concurrentiële positie is Olvarit van Nutricia. Enerzijds doorbrak Nutricia zelf de dominantie van haar eigen monopolie door na de affaire het Duitse Hipp Bebirix op de markt te brengen (Grievink en Van Hes 1994). Anderzijds was er ook het Duitse Milupa dat in februari 1994 biologisch-dynamisch babyvoedsel in Nederland introduceerde^{11,12} en het Belgische Liebig (een dochteronderneming van Danone) dat in juni 1994 met Liga Blédina op de Nederlandse markt kwam (Deswarte 1994). De kans is dus groot dat het afschrik-effect dat succesvolle merken normaliter hebben op potentiële concurrenten, door negatieve publiciteit danig kan worden aangetast.

Voor wat betreft de strategische waarde van een merk kan men ook met enige voorzichtigheid concluderen dat de exploitatie van het merk op ruimere schaal (zoals door zogenaamde lijn- en merkextensies) tijdens, maar ook direct na een crisis, geen reële optie meer is. Voor merken die al extensies hebben, is er natuurlijk het gevaar dat de negatieve publiciteit overslaat naar artikelen waar de publiciteit in eerste instantie geen betrekking op had. Sullivan (1990) toont een dergelijke negatieve 'image spillover' aan voor de negatieve publiciteit rond de Audi 5000. Dit type auto werd in de U.S.A. in 1986 geconfronteerd met berichtgevingen van ongelukken die werden veroorzaakt door het plotseling optrekken van de auto¹³. Men kan in een dergelijk geval overwegen of men consumenten duidelijk moet maken dat er geen verwantschap is tussen

de artikelen voor wat betreft het productdefect. Indien de negatieve publiciteit echter betrekking heeft op immateriële associaties, kan het bijna ondoenlijk zijn om een verwantschap tussen de artikelen te proberen te ontcrachten.

3.5 *Wederopbouw van het merk*

Nadat een merk met negatieve publiciteit geconfronteerd is geweest, dient een onderneming er alles aan te doen om het merk weer terug te brengen op oude sterkte. Een instrument dat inzicht kan verschaffen in de schade die is opgetreden, is een monitor waarin diverse factoren op lange termijn gemeten worden (te denken valt aan de materiële en immateriële merkassociaties). Indien een dergelijke monitor al werd uitgevoerd voordat het merk geconfronteerd werd met negatieve publiciteit, kan het niet alleen een indicatie geven van de mate van de schade maar kan het ook duidelijk maken wanneer een merk weer hersteld is. Door het toepassen van verschillende instrumenten van marketingcommunicatie kan men een merk gestaag weer opbouwen.

Te hanteren marketingcommunicatie-instrumenten

Voor wat betreft de marketingactiviteiten rond een merk dat problemen heeft gekend, zijn er drie instrumenten van belang die gehanteerd kunnen worden om het consumentenvertrouwen terug te winnen. Eén van de eerste activiteiten die overigens al direct na de eerste uitingen van negatieve publiciteit gestart kan worden, is het voeren van *sales-promotion acties*. Deze acties hebben met name tot doel 'trial' van het merkartikel te genereren. Als de consumptie-ervaring van de consument vervolgens positief is, is de kans groot dat het merkartikel bij een volgende aankoop weer een plaats heeft verworven in de 'evoked set' van de consument. Na (en veelal ook tijdens) het voeren van sales promotion acties, is het noodzaak om met *themareclame* de materiële en immateriële associaties van het merk weer op oude sterkte terug te brengen. Op-hoff (1995) toont bijvoorbeeld aan dat de Omo Power commercials na het eerste incident met Procter & Gamble op cognitief en affectief niveau effect hadden; met name op de factor 'meningsverbetering' scoorden de Omo Power commercials relatief hoog. Een andere techniek die men hier kan gebruiken is het aangaan van een merkalliantie door *co-branding*. Bij 'co-branding' gaan twee geheel verschillende merken een alliantie aan; vaak zijn de artikelen complementair. Bij 'co-branding' kan er sprake zijn van verschillen in kwaliteitsperceptie; doordat een relatief sterk merk zijn naam verbindt aan een beschadigd merk, is de kans groot dat de kwaliteitsperceptie van dit laatst genoemde merk stijgt. Rao en Ruekert (1994) merken hier over op:

brand alliances can serve as quality signals when an individual brand is unable to successfully signal quality by itself.

Deze auteurs concluderen dat dergelijke allianties zeer gunstig kunnen zijn voor een merk dat een 'quality-perception boost' nodig heeft. Een goed voorbeeld hiervan is het merk Omo dat in het voorjaar van 1995 een 'co-branding' actie voerde met Miele wasmachines. De link met de merknaam Miele kon op deze wijze eventueel nog bestaande twijfels bij consumenten over Omo wegnemen.

4. Conclusies en aanbevelingen

In dit artikel is aandacht besteed aan negatieve publiciteit rond merken, waarbij dit fenomeen werd bekeken vanuit het perspectief van merkwaarde. Eén van de eerste constatering die men kan doen, is dat - vanuit het perspectief van merkwaarde - merkwaardebescherming van even groot, zo niet groter, belang is als merkwaardecreatie. In paragraaf 2 van dit artikel is een aanzet gegeven tot hoe een model van merkwaarde behulpzaam kan zijn bij het classificeren en daardoor hanteerbaar maken van concrete gevallen van merkbeschadiging. Samenvattend kan men stellen dat negatieve publiciteit een grotere impact heeft als de publiciteit de kernwaarden van het merk aantast en dat negatieve publiciteit moeilijker te bestrijden is als het betrekking heeft op immateriële merkassociaties en / of gebaseerd is op fictie. Voor wat betreft merknaamsbekendheid kan geconcludeerd worden dat relatief bekende merken beter bestand zijn tegen negatieve publiciteit, maar dat deze merken voor de media een hogere nieuwswaarde hebben dan relatief onbekende merken.

In paragraaf 3 van dit artikel zijn vijf fasen bij negatieve publiciteit toegelicht: anticipatie, confrontatie, reactie, gevolgen en wederopbouw. Voor wat betreft anticipatie is aandacht besteed aan de factoren die bepalen of een organisatie al dan niet crisisgevoelig is. Uitgebreid is hier aandacht besteed aan de defensiemechanismen die managers hanteren als zij geconfronteerd worden met aantijgingen die betrekking hebben op het merk. De manier waarop managers met een incident omgaan, kan men dan ook benoemen als één van de meest belangrijke kritische factoren bij het bestrijden van negatieve publiciteit. Het van te voren inventariseren van mogelijke probleemvelden, het implementeren van beheersmechanismen, het bestrijden van crisisnegatie en het niet bagatelliseren van incidenten, zijn factoren die sterk bepalend zijn voor het inhinderen van een (potentiële) crisis. Ook dient in alle omstandigheden er voor gezorgd te worden, dat in het geval van een (potentiële) crisis, voor de media en consumenten ambigue situaties zoveel mogelijk voorkomen worden (met andere woorden: incomplete informatie moet zoveel mogelijk worden aangezuiverd en onjuiste informatie moet zoveel mogelijk worden bestreden, opdat geruchten geen voedingsbodem hebben).

In paragraaf 3.3 werd ingegaan op de mogelijke reacties van een onderneming op negatieve publiciteit. Eén van de eerste reacties kan (indien nodig) een productterugname zijn. In dit stadium geldt de bijna gouden regel, dat de onderneming snel en adequaat duidelijkheid dient te scheppen ('the first 24 hours'). In die paragraaf zijn ook enkele richtlijnen voor 'recall-advertenties' geformuleerd, met de aantekening dat hier wellicht een taak is weggelegd voor de Reclame Code Commissie. In dit stadium kan er ook sprake zijn van pleitreclame waarin onjuiste beelden ten aanzien van het merk weggenomen moeten worden om zodoende het vertrouwen in het merk te herstellen. Concrete technieken die voorgesteld worden om negatieve publiciteit te ontzenuwen, zijn het herpositioneren van negatief ervaren informatie en het proberen te beïnvloeden van het attributieproces bij consumenten. Het op een adequate wijze reageren naar consumenten toe, kan benoemd worden als een tweede kritische succesfactor in de bestrijding van negatieve publiciteit.

In paragraaf 3.4 is ingegaan op de mogelijke gevolgen van negatieve publiciteit voor consumenten, de handel, de media, de financiële relaties van de onderneming, de concurrenten, de overheid en andere maatschappelijke organisaties en de organisatie zelf. Het moge duidelijk zijn dat het bij negatieve publiciteit uiteindelijk gaat om de consument. Wil een merk op de markt blijven en wil een onderneming blijven bestaan, dan dient de consument vertrouwen te hebben in het merk hetgeen onder andere tot uiting moet komen in aankoopgedrag. De media spelen bij negatieve publiciteit een goede tweede partij. De media zijn niet alleen belangrijke verspreiders van negatieve publiciteit, maar de media kunnen ook als het moment daar is, belangrijk zijn bij de bestrijding van negatieve publiciteit. Voor wat betreft het consumentenvertrouwen kan de houding van de handel voor consumenten een duidelijke signaalfunctie hebben. Indirect kan de handel profijt hebben van een fabrikantenmerk in problemen, door een hogere omzet van huismerken.

Voor wat betreft de financiële relaties van de onderneming kan gesteld worden dat het effect van negatieve publiciteit op deze stakeholders niet alleen afhankelijk is van de nieuwswaarde van de publiciteit, maar ook van de omvang van de merkenportfolio van de onderneming en het vertrouwen dat de belegger stelt in het management van de onderneming. Voor wat betreft concurrenten kan gesteld worden dat het zeer sporadisch voorkomt dat concurrenten de directe aanstichter zijn van negatieve publiciteit; wel kan door de concurrentiële druk een onderneming fouten begaan die anders wellicht niet waren opgetreden. Negatieve publiciteit die wordt veroorzaakt of wordt aangewakkerd door maatschappelijke organisaties, kan zeer moeilijk te bestrijden zijn. Door het niet-commerciële karakter van dergelijke organisaties, kunnen zij voor de consument immers geloofwaardiger zijn dan een fabrikant met commerciële belangen. In de eigen organisatie dient men er rekening mee te houden dat werknemers het ontstaan en verspreiden van negatieve publiciteit kunnen vergemakkelijken. De impact van negatieve publiciteit op managers kan zeer groot zijn; de consequenties kunnen variëren van de brute verstoring van een mooie droom tot 'post-traumatische stress'. Ten slotte kan men concluderen voor wat betreft de waarde van een merk voor de onderneming, dat naar aanleiding van een crisis niet alleen de financiële waarde van het merk kan dalen, maar ook dat de strategische waarde van het merk kan teruglopen.

Alvorens de conclusies van paragraaf 3.5 te formuleren, is het misschien goed samen te vatten welke factoren de escalatie van een incident kunnen faciliteren. In figuur 5 zijn deze factoren samengevat in drie categorieën: (1) merkgerelateerde factoren; (2) organisatiegerelateerde factoren en (3) factoren die betrekking hebben op de reactie van de onderneming in kwestie. Voor wat betreft de merkgerelateerde factoren kan men dus stellen dat als bijvoorbeeld de kernwaarden van het merk in kwestie ter discussie staan, een incident gemakkelijk kan escaleren tot een crisis. Bij de organisatiegerelateerde factoren kan de bagatellisatie van een incident er bijvoorbeeld voor zorgen dat een incident uitmondt in een crisis. Bij de reactiegerelateerde factoren kan men ten slotte concluderen dat indien men er bijvoorbeeld niet in slaagt de schuldvraag op een ander af te schuiven (bijvoorbeeld een leverancier), een incident veel meer impact zal hebben op de organisatie zelf (er is dan geen externe attributie van de schuldvraag).

Figuur 5: Samenvatting van factoren die de escalatie van een incident kunnen faciliteren.

Merkgerelateerde factoren

- aantasting kernwaarden van het merk
- nadruk op immateriële merkassociaties
- negatieve publiciteit is gebaseerd op fictie
- merk heeft hoge merksnaamsbekendheid
- negatieve publiciteit heeft betrekking op maatschappelijke waarden en normen

Organisatiegerelateerde factoren

- afwezigheid crisisplan
- geen of niet goed functionerend ‘early-warning’ systeem
- crisisnegatie
- defensiemechanismen bij managers
- bagatellisatie van incident
- onsympathieke, afstandelijke woordvoerder

Reactiegerelateerde factoren

- verstrekken van ambigue informatie
 - trage reactie (‘the first 24 hours’)
 - onduidelijkheid met betrekking tot productterugname
 - geen externe attributie van schuldvraag
-
-

In paragraaf 3.5 is aandacht besteed aan de wederopbouw van het merk. Drie concrete vormen van communicatie-inspanningen werden hier genoemd die een merk weer ‘back on track’ kunnen krijgen: sales promotion acties om probeeraankopen te bewerkstelligen, themareclame om de merkassociaties weer op het oude peil terug te brengen en ‘co-branding’ waarbij een gerenommeerd merk het beschadigde merk een ‘quality-perception boost’ kan geven. Het spreekt vanzelf dat na de crisis er niet alleen een grondige evaluatie van het crisisplan dient plaats te vinden maar dat ook de organisatie als geheel zal moeten veranderen van een ‘crisis prone’ naar ‘crisis prepared’ organisatie.

Eindnoten

- 1: Voor een beschrijving van de Exota-case, zie De Kruijk et al. (1994 p.3-9).
- 2: Zo blijkt bijvoorbeeld uit een actie van de Consumentenbond uit 1985 dat veel consumenten klachten hebben over de veiligheid van diverse merkartikelen. De telefoonactie Gevaren Centrale leverde in één week tijd maar liefst 1.450 klachten van consumenten over onveilige producten op.
- 3: Men kan hier een vergelijking maken met misleiding in reclame, een praktijk die volgens De Nederlandse Reclame Code niet toelaatbaar is. Artikel 7 van de algemene Reclame Code luidt:

Reclame mag niet misleiden, met name niet omtrent de prijs, de inhoud, de herkomst, de samenstelling, de eigenschappen of de doelmatigheid van de aangeboden producten. Reclame dient zo duidelijk en volledig mogelijk te zijn, mede gelet op haar aard en vorm en het publiek waarvoor zij is bestemd. Duidelijk behoort ook te zijn door wie de producten worden aangeboden.
- Ten aanzien van productdefecten concludeert de ‘Committee on Consumer Policy’ (1981): "Manufacturers of consumer products, consumer organisations and legislators generally agree that the consumer has every right to find that the product he buys performs as well as he can reasonably expect and that, above all, it will not endanger his health and safety in any unforeseeable way; and that, further, if the product is later found to be unsafe or injurious to his health, he will be entitled to full redress at minimum cost and inconvenience to him".
- 4: Het gebruik van gratis publiciteit in positieve dan wel negatieve zin, wordt ook wel ‘tabloid marketing’ genoemd.
- 5: Men zou hier zelfs kunnen concluderen dat de uitspraak van Youp van 't Hek betrekking had op een kernwaarde van bier, die valt te typeren als ‘stoerheid’. De uitspraak van Youp van 't Hek raakt precies het zwakke punt van alcoholarm en alcoholvrij bier; een drinker van Buckler zou dus niet voldoen aan dit stoerheidsideaal. Zie ook het artikel van Karel Knip "Buckler: vijf jaar vergeefse moeite" in het NRC Handelsblad van 9 oktober 1993.
- 6: Het gaat er hier om vast te stellen of de oorzaak van de negatieve publiciteit duidelijk aanwijsbaar is. De uitspraak van Youp van 't Hek over Buckler is iets dat daadwerkelijk / feitelijk heeft plaatsgevonden; het gerucht dat Marlboro de Ku Klux Klan zou sponsoren is daarentegen een gerucht dat niet tot een feitelijkheid of een concrete uitspraak te herleiden is.
- 7: Tylenol paste na incidenten van vergiftiging met cyaankali in 1982 de verpakking op diverse punten aan, zodat ‘product tampering’ vrijwel onmogelijk werd gemaakt.
- 8: Schwietert (1994) spreekt in plaats van een crisis van een ‘affaire’ en stelt: "an affair is only an affair when the media intervene".
- 9: Zie onder andere het artikel "Beslag op cassis van Raak met verboden stof" in het NRC Handelsblad van 9 december 1993.
- 10: Misbruik van dit herkenningpatroon zou dan ook verboden dienen te worden. Zo plaatste Miele op de voorpagina van het NRC Handelsblad van 17 maart 1995 een advertentie van circa 10 bij 10 cm. met als kop: "Belangrijk nieuws over Miele-afwasautomaten". De advertentie had een grijze omkadering en deed sterk denken aan een oproep tot controle c.q. productterugname. Na het lezen van de tekst kon men echter constateren dat Miele op de-

ze manier aankondigde dat haar afwasautomaten het optimale afwasresultaat bereiken met Sun Micro.

- 11: Zie het artikel "Nutricia komt met nieuwe babyvoeding" in Het Financieele Dagblad van 22 februari 1994.
- 12: Nutricia reageerde op Milupa's zet door het merk Bebix nieuw leven in te blazen als een product op basis van biologische ingrediënten. Het merk Bebix wordt in het assortiment gevoerd als Hipp Bebix.
- 13: Sullivan (1990) analyseerde de prijzen van tweedehands auto's. Zij rapporteert dat de negatieve publiciteit rond de Audi 5000 resulteerde in een 11,5 % hogere afschrijving dan normaal voor dit type auto. De Audi 4000 kende een 9,2 % hogere afschrijving dan normaal en de Audi Quattro een 6,8 % hogere afschrijving dan voorheen. De negatieve publiciteit rond de Audi 5000 had echter geen gevolgen voor de 'corporate identity' van het moederbedrijf Volkswagen.

Literatuur

- Aaker, D.A. (1991), *Managing brand equity (capitalizing on the value of a brand name)*. The Free Press - Maxwell Macmillan International, New York, N.Y.
- Allport, G.W., Postman, L. (1947), An analysis of rumor. *Public Opinion Quarterly*, 10, 501-517.
- Barnet, S.M. (1975), A global look at advocacy advertising. *Public Relations Journal*, November.
- Berge, D. ten (1990), *The first 24 hours: a comprehensive guide to successful crisis management*. Basil Blackwell Ltd., Oxford, U.K.
- Bezuyen, M.J., Duin, M.J. van (1994), Productterugname is geen vanzelfsprekendheid. *Elan*, januari, 40-41.
- Bezuyen, M.J., Duin, M.J. van, Rosenthal, U. (1993), *Verstoringsen en crisismanagement in bedrijven (verslag van een enquête onder Nederlandse bedrijven in opdracht van de eenheid Crisisbeheersing van het ministerie van Economische Zaken)*. Uitgave Crisis Onderzoek Team (cot), Leiden.
- Committee on Consumer Policy (1981), *Recall procedures for unsafe products sold to the public*. Organisation for Economic Co-operation and Development (oecd), Paris, France.
- Chorus, A. (1953), The basic law of rumor. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 2, 313-314.
- Deswarte, G. (1994), LIGA Blédina vs. Olvarit: de strijd op de babyvoedingsmarkt. *Nieuws-Tribune*, 21 juli, 12-13.
- Eldik, I. van, Schaap, J. (1994), *Rapport klachtenijsberg*. Rapport project 02243, Inter/View, Amsterdam.
- Floor, K., Raaij, W.F. van (1994), *Marketing-communicatiestrategie*. Stenfert Kroese Educatieve Partners, Houten.
- Ginneken, J. van (1993), *Rages en crashes (over de onvoorspelbaarheid van de economie)*. Aramith Uitgevers, Bloemendaal.
- Gordon, W., Langmaid, R. (1988), *Qualitative market research (a practitioner's and buyer's guide)*. Gower Publishing Company Limited, Hants, U.K.
- Grievink, J.W., Hes, J. van (1994), Olvarit-monopolie heeft langste tijd gehad. *NieuwsTribune*, 10 maart, 16-17.
- Griffin, M., Babin, B.J., Attaway, J.S. (1991), An empirical investigation of the impact of negative public publicity on consumer attitudes and intentions. *Advances in Consumer Research*, Holman, R.H., Solomon, M.R. (eds.), 18, 334-341, Provo (Ut.).
- Hartley, R.F. (1995), *Marketing mistakes*. John Wiley & Sons, Inc., New York, N.Y.
- Huijskens, C. (1995), Ook slechte boodschap goed verpakken (product recall-advertenties meestal "in elkaar geflanst allegaartje"). *Adformatie*, 15, p.41.
- Jacobs, G. (1994), Een zeer geslaagde crisis (over glassplinters in flesjes bier en schoonmaakmiddel in babyvoeding). *Communicatief*, 5 (augustus), 2-6.
- Kapferer, J.N. (1990), *Rumors (uses, interpretations & images)*. Transaction Publishers, London, U.K.
- Koenig, F. (1985), *Rumor in the marketplace (the social psychology of commercial hearsay)*. Auburn House Publishing Company, Dover, Ma.

- Kruijk, M. de, Raaij, W.F. van, Floor, K. (1994), Marketing-communicatie-cases. Stenfert Kroese Educatieve Partners, Houten.
- Ophoff, V.F.W. (1995), TV-commercials Omo Power succesvol. NieuwsTribune, 30 maart, 24-25.
- Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (1992), Transforming the crisis-prone organization (preventing individual, organizational, and environmental tragedies). Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Ca.
- Pendergrast, M. (1993), For God, country and Coca-Cola (the unauthorized history of the great American soft drink and the company that makes it). Charles Scribner's Sons, Macmillan Publishing Company, New York, N.Y.
- Rao, A.R., Ruekert, R.W. (1994), Brand alliances as signals of product quality. Sloan Management Review, Fall, 87-97.
- Reclame Code Commissie (1994), De Nederlandse Reclame Code. In: Informatie betreffende de werkwijze van de Reclame Code Commissie en het College van Beroep / De Nederlandse Reclame Code. Stichting Reclame Code, Amsterdam.
- Ricks, D.A. (1993), Blunders in international business. Blackwell Publishers, Cambridge, Ma.
- Riezebos, H.J. (1994a), Brand-added value: theory and empirical research about the value of brands to consumers. Dissertation Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. Eburon Publishers, Delft.
- Riezebos, H.J. (1994b), Merkwaarde: brand-added value als basis voor brand equity. Tijdschrift voor Marketing, 28, 10, 54-56;58-59.
- Riezebos, H.J. (1995), Unravelling brand value: a conceptual model on consumer- and producer-based brand value. Management Report Series no. 213, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam.
- Riezebos, H.J., Waarts, E. (1994), Power play (de slag om de wasmiddelenmarkt). Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Rosnow, R.L. (1980), Psychology of rumor reconsidered. Psychological Bulletin, 87, 3, 578-591.
- Rosnow, R.L. (1991), Inside rumor (a personal journey). American Psychologist, 46, 5, 484-496.
- Saris, W.E. (1994), Consumenten genuanceerd over Omo. Adformatie, 26, p.42.
- Scanlon, T.J. (1977), Post-disaster rumor chains: a case study. Mass Emergencies, 2, 121-126.
- Schravendijk, J.P. van (1985), Geruchten over producten. Economisch Statistische Berichten, 13 februari, 162-163.
- Schwietert, Ch. (1994), Image assailment and image recovery. Dissertation Hawthorne University, Salt Lake City (Utah).
- Storm, P.M. (1985), Product recall: het terugroepen van gevaarlijke producten (inaugurele rede Nijenrode Hogeschool voor Bedrijfskunde). Kluwer, Deventer.
- Sullivan, M. (1990), Measuring image spillovers in umbrella-branded products. Journal of Business, 63, 3, 309-329.
- Tybout, A.M., Calder, B.J., Sternthal, B. (1981), Using information processing theory to design marketing strategies. Journal of Marketing Research, 18, 1, 73-79.
- Vegte, P. van de, Huininga, A. (1995), Marketing management in crisistijd. Nima Marketing Jaarboek 1995 (p.70-73), Kluwer, Deventer.

- Weinberger, M.G., Romeo, J.B. (1989), The impact of negative product news. *Business Horizons*, January / February, 44-50.
- Wierenga, B., Raaij, W.F. van (1987), *Consumentengedrag (theorie, analyse & toepassingen)*. H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden / Antwerpen.
- Wilder, D.A. (1977), Perception of groups, size of opposition, and social influence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 3, 253-268.
- Zanten, M. van (1990), Voor een bedrijf dat een crisis heeft doorgemaakt wordt het nooit meer zoals vroeger. *Elan*, april, 30-35.