



## Stakeholdervertrouwen

Waar moet een bedrijf op letten bij stakeholders om proactief te zijn in het precrisis management?

Een onderzoeksvorstel voor een onderzoek naar het vertrouwen tussen stakeholders en het bedrijf

YSS81812

Door Joy Snoeren



## Contents

Probleemstelling.....	2
De probleemstelling .....	4
Onderzoeksvraag.....	4
Deelvragen .....	4
Theoretisch framework .....	4
Communicatie .....	4
Stakeholders.....	7
Reputatie .....	8
Groepsdenken .....	9
Methodologie.....	10
Deelvragen .....	11
Wanneer binden stakeholders met elkaar? .....	11
Hoe voorkom je dat stakeholders het leiderschap op zich nemen? .....	15
Hoe zijn stakeholders in de gaten te houden? .....	18
Conclusie .....	19
Discussie .....	20
Literatuur;.....	21
Appendix.....	23

## Probleemstelling

Men leeft nu in een risicomaatschappij, dit is een maatschappij waarin de kans op incidenten en rampen steeds groter worden door de moderne techniek (Beck, 1992). Vroeger bleven deze incidenten en rampen stil gehouden door bedrijven. Een bedrijf bepaalde wanneer de rest van de buitenwereld meer informatie kreeg of niet. Stakeholders hadden zelf niet veel invloed op bedrijven. Dit is in de loop van de tijd veranderd en stakeholders ontwikkelden een eigen zelfstandigheid, door de socioloog Beck 'reflexive modernization' genoemd (Beck, 1992).

Stakeholders hebben én meer macht om bepaalde informatie in een bedrijf op te eisen én ze hebben meer macht om informatie te communiceren. Dankzij de moderne technieken en sociale media kunnen stakeholders voor zichzelf opkomen en hun mening verspreiden en delen. Met deze kracht kunnen ze enorme schade richten aan de reputatie van een bedrijf (Coombs, 2007a). Mede dankzij 'socaal-constuctivisme' wordt de realiteit voor mensen bepaald. Hierdoor ontstaat het feit dat wanneer stakeholders vinden dat een gebeurtenis een crisis is, de gebeurtenis ook werkelijk tot een crisis wordt omgedoopt. Door met elkaar te praten wordt er een werkelijkheid ontwikkeld. Deze werkelijkheid is subjectief, maar kan mogelijk realiteit worden (Simons, 2000). Bronnen die dichtbij de mensen zelf staan, zoals huisvrouwen dichtbij huisvrouwen staan dan zakenvrouwen, worden als betrouwbaarder gezien dan expert, waarin mensen zichzelf niet zo snel kunnen vinden (Luptona and Tulloch, 2001). Ook dit geeft stakeholders meer macht. Omdat stakeholders uit zoveel verschillende mensen bestaan is de kans groter dat deze meer op de consumenten lijken. Bedrijfmanagers verliezen het ,qua vertrouwen van consumenten, op deze stakeholders.

Dankzij deze bovenstaande veranderingen, het ontwikkelen van een eigen zelfstandigheid van stakeholders, is het voor het bedrijf belangrijk om niet alleen meer boodschappen te zenden, maar ook te ontvangen. Door de ontwikkelingen van de sociale media hebben bedrijven minder controle op de externe reputatie. Het is noodzakelijk dat bedrijven weten wat er in hun omgeving gebeurt. Anders kan een gebeurtenis veranderd worden in een crisis zonder dat een bedrijf er enige grip op heeft. Sociale media komen en gaan en veranderen in erg korte tijd. Het is daarom moeilijk voor bedrijven om hier een management of crisisplan voor te bedenken. Daarom moet er worden teruggegaan naar de kern; de communicatie met verschillende stakeholders. Stakeholders zoals consumenten, andere bedrijven en werknemers.

De brug tussen stakeholdermanagement en crisismanagement is de communicatie met de stakeholders. Stakeholdermanagement is het creëren van een relatie met stakeholders (Coombs, 2007b). Door goede communicatie kan deze relatie opgebouwd en behouden worden. Crisismanagement bestaat uit een 'precrisis, crisis en postcrisis' plan. Deze drie stappen moeten gecommuniceerd worden zowel binnenin het bedrijf als extern naar de stakeholders om zo de relatie te onderhouden (Coombs, 2007a). Precrisis is nog het minst gebruikt en onderzocht, maar zeker belangrijk. Het precrisis plan is gemaakt om algemene problemen in het begin al aan te kunnen pakken (Coombs, 2007a). Omdat het een crisis is wanneer verschillende stakeholders een negatief beeld hebben van het bedrijf, is het van belang om te weten wat stakeholders denken, hoe ze te werk gaan en voorkomen dat ze andere stakeholders aansteken met het negatieve beeld van het bedrijf (Coombs, 2007b). Als communicatieprofessionals het voor elkaar krijgen om een beter beeld te hebben van stakeholders en aan een betere relatie met stakeholders werken, kan er een duidelijk

precrisis plan gemaakt worden. Hierdoor is er een mogelijkheid om een crisis te voorkomen. Dit is een grote stap vooruit voor bedrijven. Samen met de casus van Omo Power( Appendix 1.1) en Heineken( Appendix 1.3, 1.4 &1.6) wordt een illustratie gegeven van hoe belangrijk het is om proactief bezig te zijn met het precrisis management.

**De probleemstelling;** bedrijven zijn in onvoldoende staat om crisissen te herkennen.

**Onderzoeksvraag;** Waar moet een bedrijf op letten bij stakeholders om proactief te zijn in het precrisis management?

### **Deelvragen**

- Wanneer binden stakeholders met elkaar?
- Hoe voorkom je dat stakeholders het leiderschap op zich nemen?
- Hoe zijn stakeholders in de gaten te houden?

## **Theoretisch framework**

Een crisis is een plotselinge noodsituatie waarbij verschillende stakeholders zich verenigen rond een negatief beeld van een bedrijf (Coombs, 2007a). De band met de stakeholders is daarom erg belangrijk in het bedrijfsleven. De stakeholders zijn degene die een reputatie kunnen maken of breken. De concepten stakeholders en reputatie zijn erg belangrijk omdat zonder een goede reputatie in de ogen van de stakeholders, het vertrouwen op het spel staat en omgekeerd. Wanneer het vertrouwen is aangetast kan er een slecht beeld, een slechte reputatie, van het bedrijf ontstaan. Stakeholders hebben via verschillende communicatie middelen de mogelijkheid om dit beeld te verspreiden. Wanneer er verschillende stakeholders dit negatieve beeld delen kan er een crisis ontstaan.

Communicatie staat centraal voor het probleem, vandaar dat dit concept als eerste wordt besproken. Wanneer communicatie slecht is, zal hierdoor de band tussen stakeholders en bedrijf aangetast zijn, communicatie bepaald of negatieve visies gemaakt en gedeeld worden of niet en communicatie is een manier voor het bedrijf om de stakeholders in de gaten te houden en een crisis situatie te kunnen zien aankomen en deze zo misschien te kunnen voorkomen. Hierna zal het concept stakeholders ten sprake komen, omdat zij de crisis bepalen. Als derde speelt reputatie van groot belang, als deze aangetast is dan kan het vertrouwen van de stakeholders verdwijnen. Vertrouwen en reputatie vullen elkaar aan en hebben een interactie met elkaar. Is het vertrouwen slecht, dan zal dit de reputatie schaden en omgekeerd. Wanneer stakeholders deze negatieve visie delen en ook andere stakeholders dit beeld oppakken, dan kan er een crisis ontstaan. Vandaar dat groepsdenken het laatste concept is. Hiermee wordt duidelijk hoe stakeholders zich verenigen en hoe zij een slechte reputatie verspreiden.

## **Communicatie**

Communicatie speelt de centrale rol tussen stakeholders en crisismanagement.

Het is dankzij de moderne communicatiemiddelen niet meer voldoende voor bedrijven om alleen informatie te zenden. Ze moeten ook informatie ontvangen om zo op de hoogte gehouden te worden van de omgeving. Daarom moeten stakeholders en het bedrijf met elkaar communiceren.

Het is hierbij belangrijk dat stakeholders klachten overbrengen aan het bedrijf en dat het bedrijf genoeg informatie overbrengt naar de stakeholders zodat zij vertrouwen hebben in het bedrijf. Bedrijven moeten zorgen dat de identiteit die zij zien in hun bedrijf gelijk is aan de reputatie, het bedrijf in de ogen van de omgeving. Dit kan met behulp van reclame, maar ook met behulp van medewerkers, wat hier later besproken wordt.

Communicatie is niet alleen woorden en zinnen, het gaat veel verder. Een voorbeeld hiervan is de 'discourse analyse' (Pepper, 1995).

Hierbij behoort alles wat in een rol speelt in de dagelijkse communicatie, alles wat functioneert als betekenisdrager en geïnstitutionaliseerde vormen van communicatie zoals massamedia. Dit is niet nieuw in de communicatiewetenschappen, vroeger werd taal gezien als een middel om informatie over te dragen. Informatie over de werkelijkheid of over opvattingen en gevoelens over die werkelijkheid. Taal is een middel om een werkelijkheid buiten de taal duidelijk te maken. Discourse analyse is anders omdat taal een eigen werkelijkheid wordt. Het gaat niet alleen meer om informatie te verwoorden, hoe en wat je zegt is zelf informatie (Pepper, 1995).

Een bedrijf is niet langer monolithisch, maar wordt gevormd door meerdere elementen en is meerstemmig. Het gaat niet alleen om de managers die alles bepalen, de werknemers zijn ook van belang, zij hebben ook een stem die gebruikt en gehoord kan worden (Brown, 2002).

'Corporate branding' maakt een belofte, eentje waar werknemers achter moeten staan. Hier speelt de interne communicatie een rol. 'Organizational identification' refereert naar situaties waarin mensen zich zelf identificeren in een bedrijf, inclusief zijn producten, doelen en waarden (Pratt, 1998). Werknemers moeten het bedrijf steunen en het bedrijf leunt op werknemers. Wanneer een bedrijf sneller en harder belooft te werken, vraagt hij eigenlijk extra energie van de werknemers. Het succes van een 'corporate brand' hangt af van de harmonie tussen door managers bepaalde waarden en de waardering van deze waarden door de werknemers (Cheney, 2008). Van naturen is er al een gezamenlijke identiteit, de waarden en normen van een bedrijf (Cheney, 2008), tussen werknemers en het bedrijf, puur uit rationaal denken van zelf interesse. Werknemers kiezen voor bedrijven waar ze achter staan, ze werken voor de normen en waarden van het bedrijf (Pratt, 1998). Dit omdat de referentie van een goed bedrijf toekomst mogelijkheden geeft. Hierdoor lijkt het rationeel gezien logisch dat werknemers het bedrijf zullen steunen als ze in een crisis dreigen te komen. Dit kan echter niet simpel zo gesteld worden. Verhalen die de identiteit van het bedrijf karakteriseren zijn complex en bevatten mogelijk meerdere tegenstrijdigheden. Iedere deelnemer in het bedrijf heeft de capaciteit om zijn eigen realiteit te maken en uit te brengen, dus zal er geen centraal 'corporate story' zijn (Brown, 2002). Dit wordt ook wel 'heteroglossia' genoemd (Dorothy, 2009). Hierdoor kan desidentificatie ontstaan, wat vele gevolgen kan hebben voor een bedrijf. Werknemers kunnen elkaar als concurrenten gaan zien en strijden in het bedrijf, het bedrijf kan niet bouwen op de werknemers. Het is door de verschillende verhalen onduidelijk wat de echte waarden zijn van het bedrijf en kunnen deze daarom niet goed naar voren brengen (Brown, 2002).

Werknemers kunnen worden gebruikt door middel van mond-tot-mond reclame, maar ze kunnen ook het bedrijf transparant maken naar de rest van de wereld. Zowel negatief als positief.

Wanneer de werknemers niet achter het bedrijf staan kan dit ook tegen het bedrijf werken. Op verjaardagen kan via mond tot mond reclame van werknemers de reputatie van een bedrijf aan een zijden draadje hangen. Een werknemer kan bedrijfsgeheimen openbaar maken, wanneer zij niet de drang voelt om achter het bedrijf te staan. Dit kan grote gevolgen hebben dankzij de moderne communicatie middelen; het oprichten van internetfora met kritiek op het bedrijf of bijvoorbeeld

praten over 'inside' informatie met een journalist. Verhalen zijn een manier om verschillende individuen in een geheel te krijgen en andersom. Het zijn middelen om verschillende identiteiten onder een gemeenschappelijke sociaal beeld te stoppen (Bate, 2004).

Met het verzamelen van verhalen kan men een algemeen beeld krijgen door de verschillende verhalen te ordenen in één visie. De verhalen zijn gevormd door 'framing'; het zin geven, interpreteren en mening geven aan wat er allemaal gebeurt in de wereld (Van Woerkum, 2005). Het is gelinkt met de specifieke set van waarden, normen, interesse, overtuigingen en kennis op een bepaald moment (Van Woerkum, 2005). De verzamelaars van de verhalen en die deze na analyse doorgeven aan belangrijke stakeholders worden klokkenluiders genoemd. Klokkenluiders zijn melders van misverstanden (Lissenberg, 2008). Met het verzamelen van verhalen kan worden gekeken hoe werknemers daadwerkelijk kijken naar het bedrijf. Hiermee kan de reputatie van het bedrijf in de ogen van de werknemers gevonden worden. Zo wordt er opgelet wat er in de omgeving gebeurt.

Een ander concept wat belangrijk is om stakeholders in de gaten te houden zijn 'biases'.

'Biases' spelen een rol in hoe mensen denken. Het zijn factoren die beslissingen kunnen beïnvloeden zonder dat de persoon het zelf door heeft (Bazerman, 2009). Het is belangrijk om dit in de gaten te houden, zodat je weet hoe mensen keuzes kunnen maken. Een voorbeeld waarbij een bias beïnvloedbaar kan zijn op het denken is 'overconfidence', mensen denken dat ze onaantastbaar zijn bij bepaalde gebeurtenissen. Een voorbeeld van een stakeholder waarbij dit kan gebeuren zijn werknemers zoals een manager. Managers kunnen het idee hebben dat bepaalde dingen hen zelf en het bedrijf niet kunnen overkomen. 'Een crisis gebeurt bij een ander, niet bij mij'. Hierdoor worden ze onvoorzichtig. Een ander gevolg wat hier bij mee kan spelen is 'inattentional blindness', je ziet niets waar je niet naar op zoek bent. Een bedrijf ziet niet de problemen waar het bedrijf ook niet naar op zoek is. 'Blindness of change' zorgt ervoor dat men kleine veranderingen niet opvalt. Als een probleem in kleine stappen naar binnen treedt, valt dit voor het bedrijf niet op, totdat het al bijna of helemaal te laat is (Simon, 2000a). Een bedrijf ziet fouten ook niet omdat ze informatie zoeken die hun ideeën over het bedrijf en de identiteit bevestigt. Ze zoeken niet naar informatie die niet gelijk staan aan de ideeën van het bedrijf. Dit gebeurt via de 'confirmation bias' (Bazerman, 2009)

Conformisme is het aanpassen van de individu aan de heersende eisen, gedrag en opvattingen van een groep. Dit met als doel om niet buiten de groep te vallen en geaccepteerd te worden (McLeod, 2008).

Mensen willen graag uniek zijn, anders dan anderen, maar toch is ieder conformistischer dan ze zelf denken. Dit is aangetoond in een experiment van Solomon Asch in de jaren 1950. Met dit onderzoek werd aangetoond dat het menselijk is om gedrag te laten leiden door meningen in de omgeving of door het gebruik van autoritaire figuren.

Hoe uniek men ook wil zijn, het is menselijk om de rest van de kudde te volgen, dit gebeurt vooral wanneer men niet veel van het onderwerp afweet (McLeod, 2008).

Mensen houden er niet van om af te wijken van de status-quo. De status-quo is een referentie punt, het kiezen voor de standaard is het laten gaan van je eigen preferente keuze.

Het reflection effect speelt hier een grote rol in, wanneer men beslissingen moet maken over positieve uitkomsten zijn ze veel meer risico afwerend. Bij beslissingen over negatieve uitkomsten is men veel meer risico zoekend. Statussen anders dan de status-quo worden gezien als een verlies, de

status-quo is een positieve uitkomst en hierbij is men dus risico afwerend. Ze blijven vasthouden aan de status-quo. Deze standaard wordt bepaald door de meerderheid. Zo worden onder andere zelforganisaties gevormd (Bazerman, 2009)

Conformisme en het niet willen afwijken, spelen een grote rol in het vormen van zelforganisaties. Hier moet aangedacht worden als stakeholders in de gaten gehouden moeten worden.

Communiceren speelt ook een rol wanneer stakeholders elkaar gaan opzoeken na het ontdekken van slecht vertrouwen en slechte reputatie. Communiceren in een organisatie kan op vijf verschillende niveaus (Pepper, 1995)

- (1) Het individuele niveau, zin geven aan de omgeving.
- (2) Dyadic niveau, zin geven aan iemands individueel niveau.
- (3) Kleine groep niveau, de moeilijkheden van groepsdynamiek.
- (4) Intergrup niveau, de wij- tegen - de rest.
- (5) Technological niveau, de mens-machine- interface.

Dat groepen zich verspreiden via techniek, zoals internet en dergelijke gebeurt in niveau vijf. Mensen gebruiken technologie en zijn er vaak ook nog compleet afhankelijk van. De impact hiervan is te zien hoe technologie invloed heeft op de 'face-to-face' communicatie, daarnaast het heeft invloed op het klimaat van de werkomgeving en het feit dat iedereen in de organisatie toegang heeft op alle informatie maakt technologie transparant (Pepper, 1995).

Via de nieuwe technologie kan een groep zijn mening duidelijk maken en op zoek gaan naar extra bondgenoten. Hieronder kan men verstaan; fora, 'Twitter' en 'Facebook'.

'Framing' kan gebruikt worden om zelforganisaties te vormen. Men vormt feiten naar iedereen zijn verlangens. Hierdoor bevat de identiteit van de groep voor iedereen.

'Framing' wordt ook gebruikt door bedrijven zelf om te communiceren met consumenten. Hiermee worden de goede eigenschappen van het bedrijf laten zien, vooral na kritiek op bepaalde eigenschappen van het bedrijf. Wanneer een bedrijf aangevallen wordt vanwege te veel uitstoot van CO<sub>2</sub>, kan een bedrijf dit proberen te verbloemen door een reclamecampagne. Door alleen de mooie kanten van het bedrijf te laten zien aan de consumenten wordt er een nieuw beeld geschept.

Soms kan de nawerking van 'framing' ook onbewust gebeuren en is het niet om consumenten te manipuleren.

## **Stakeholders**

Vandaag de dag hebben stakeholders meer kennis over crisissen. Stakeholders zijn de belanghebbende van een bedrijf. Dit kunnen zijn consumenten, aandeelhouders en werknemers. De moderne communicatie technieken, zoals internet, zorgen ervoor dat stakeholders veel sneller weten wat er gebeurt in de buitenwereld. Niet alleen in eigen land, maar over de gehele wereld. Men kan zoeken naar informatie, delen van informatie en groepen maken met dezelfde interesse en meningen. Stakeholders zoeken elkaar op. Mensen creëren hun sociale realiteit door met elkaar te communiceren en te integreren. De subjectiviteit staat hier vooraan, er is daarom ook niet één waarheid te vinden. Belangrijke mensen in het leven bepalen hoe men de werkelijkheid ervaart en hoe men zichzelf ziet (Simons, 2000). Deze belangrijke mensen zijn subjectief voor iedereen. Voor de ene persoon is zijn echtgenote een voorbeeld, voor de ander is een bekende Nederlander een

voorbeeld. Zoals hiervoor al verteld is over de 'confirmation bias', wordt er gezocht naar feiten en verhalen die aansluiten bij de gedachten. De belangrijke mensen zijn de gene die de gedachten van een persoon bevestigen. Via 'framing' maken mensen hun eigen ideeën passend voor anderen, hiermee zoeken en vinden mensen bondgenoten, deze zelforganisatie kan zich uitspreiden en steeds groter worden (Bazerman, 2009). Wanneer verschillende stakeholders zich hebben verenigd rondom een negatief beeld van een bedrijf kan dit uitlopen op een crisis (Coombs, 2007c). Het is daarom van belang om een goede band te hebben met stakeholders. Het gaat vooral over het hebben van een langtermijn relatie en niet meer alleen op het richten van zo snel mogelijk winst behalen voor de stakeholders. Winst halen is nog steeds van belang, maar deze theorie is er van overtuigd dat met behulp van een lange termijn relatie er meer winst behaald kan worden en dat het zorgt voor betere economische overlevingskansen (Morsing, 2006). Als de relatie goed is, is de kans groter dat de stakeholders problemen en klachten op tijd doorgeven aan het bedrijf. Als de relatie slecht is, is de kans groot dat stakeholders het niet tegen het bedrijf zeggen maar zich uiten in bijvoorbeeld de sociale media en daarom een crisis veroorzaken terwijl een bedrijf nog van niets weet. De stakeholders hebben dus de kracht om zich te verenigen en een crisis te veroorzaken, vandaar dat het belangrijk is om te weten hoe zij zich verbinden met elkaar.

Wanneer het vertrouwen van stakeholders verdwijnt zal dit de reputatie aantasten, hierdoor zullen meerdere stakeholders wantrouwend zijn tegenover het bedrijf. Maar dit werkt ook omgekeerd, wanneer de reputatie van een bedrijf verslechterd, zal hierdoor ook het vertrouwen in het bedrijf verdwijnen. Omdat vertrouwen en reputatie een grote interactie hebben met elkaar en elkaar aanvullen zal er maar een van deze twee worden behandeld. Reputatie geeft een algemeen beeld van wat de omgeving en de dus de stakeholders vinden van het bedrijf. Vandaar dat dit een erg belangrijk concept is voor het begrip tussen stakeholders en het bedrijf.

## **Reputatie**

Een reputatie bepaalt de identiteit van het bedrijf in de ogen van de buitenwereld. Bedrijven kunnen een identiteit willen hebben en willen uitstralen, maar wat de buitenwereld ziet is de reputatie. Via de 'confirmation bias' zal het bedrijf zoeken naar informatie wat hun identiteit bevestigt en zullen ze niet door hebben dat ze niet op de zelfde lijn zitten als de stakeholders. Via de 'overconfidence bias' zal het bedrijf minder door hebben dat ze niet zo goed zijn als ze denken. Deze twee biasen zijn onderdeel van de verklaring waarom er een kloof zit tussen de reputatie in de ogen van het bedrijf en in de ogen van de stakeholders.

Het is voor een bedrijf dus erg belangrijk om zijn idee van identiteit de wereld in te helpen, maar het is ook belangrijk om te weten hoe de wereld denkt over het bedrijf. Omdat stakeholders vertrouwen moeten houden in het bedrijf zal het bedrijf moeten werken aan zijn reputatie en sterke merken moeten opbouwen.

Sterke merken communiceren kwaliteit, veiligheid en geloofwaardigheid (Cheney, 2008). Een bedrijf probeert een bepaalde identiteit over te brengen, via marketing en dergelijke. Het straalt een lifestyle uit. Consumenten worden afhankelijk van de identiteit van het product. Dit komt dankzij 'framing'. Via 'framing' worden bepaalde elementen van een product naar voren gebracht, een product lijkt luxer dan een ander. Men koopt deze producten om zich zelf een identiteit te geven. Wordt een product gebruikt door iemand met een autoriteit, zoals een beroemdheid, geeft dit



product de consumenten dezelfde identiteit als de beroemdheid heeft (Pratt, 1998). Bedrijven spelen hier op in. Werknemers zoeken bedrijven met een goede reputatie dit zorgt voor een vertrouwend gevoel in de eigen toekomst van de werknemers (Cheney, 2008).

Deze 'corporate branding' is geïnspireerd op doelen zoals; geloofwaardigheid van het bedrijf, het vertrouwen wat stakeholders in een bedrijf hebben en wettigheid van het bedrijf (Hatch, 2003). Corporate branding kan ook zorgen voor een vermindering van advertentie kosten, aangezien de groepsnaam al een eigen identiteit heeft. Een nadeel hieraan is, dat als er een crisis ontstaat rond één product, het gehele bedrijf aangevallen kan worden. Bedrijven moeten dit in de gaten houden. Ze moeten weten dat hoe goed de reputatie van een product ook is, de reputatie van een ander product kan deze aantasten ook al heeft dit niets met de kwaliteit te maken van het goede product. Wanneer de reputatie is aangetast en bepaalde stakeholders geen vertrouwen meer hebben in het bedrijf, kan dit door de stakeholders door worden gespeeld naar andere stakeholders. Het volgende concept maakt duidelijk hoe stakeholders elkaar vinden en zo de slechte reputatie doorstroomt in weinig vertrouwen en zo in een crisis.

## **Groepsdenken**

Leden van een kleine samenhangende groep hebben de neiging om de kameraadschappelijke geest te beschermen door onbewust een aantal gedeelde illusies en normen te ontwikkelen die invloed hebben op het kritische denken en de realiteit. Dit heet groepsdenken (Haslam, 2004)

In het groepsdenken kan gefocust worden op twee richtingen, polarisatie en 'consensualizing' (Van Oudenhoven, 2009).

Polarisatie houdt in dat men de grens tussen twee groepen wil versterken, het versterken van de tegenstellingen tussen partijen. 'Consensualizing' is het tegenovergestelde en houdt in dat men juist de groepsband wil versterken, de samenhang vergroten.

De kern symptomen van groepsdenken zijn te verdelen in drie delen; overschatting van macht en moraal van de groep, klein van geest en druk tot uniformiteit. Een groep die hierin te vinden is vindt zich zelf beter en sterker dan andere, minder zwak en heeft onvoorwaardelijke vertrouwen in zijn eigen morele autoriteit. Ze hebben geen weet van de sterkte van de 'out-group' en mensen in de groep die andere ideeën hebben worden verwijderd (Haslam, 2004).

Dankzij groepsdenken is te begrijpen dat mensen in een groep samen kunnen binden en onvoorwaardelijke vertrouwen hebben in de mening van de groep. Of ze het hier nou individueel mee eens zijn of niet, zolang je in de groep zit wordt men het vanzelf eens. Groepen kunnen gezamenlijk op deze manier verschrikkelijke keuzes maken. Ze kunnen zonder echte feiten conclusies trekken en iedereen er in mee trekken. Hierdoor kunnen er acties worden ondernomen zonder dat dit gerechtvaardigd is.

Dankzij de twee richtingen wordt duidelijk gemaakt dat wanneer men in een groep of zelforganisatie zit, deze alleen maar versterkt zal worden. Ze zullen zich afscheiden van de rest, van de 'out-group' en zullen zich steeds meer verbonden voelen en identificeren met de 'in-group'. Wanneer men in een groep zit die tegen een bedrijf en/of product is en hier tegen demonstreert zal de rest van de groep mee doen, of ze het hier nou helemaal mee eens zijn of niet. Ze zullen zich polariseren tegen de 'out-groups' en consensualiseren, of te wel aansluiten, bij de in-groep. Hiermee versterkt men de

zelforganisatie en zo zijn er grote groepen stakeholders die kunnen zorgen dat een gebeurtenis een crisis wordt. Dankzij de 'Waakzaamheids theorie' (Janis, 1997) hebben groepen stakeholders meer macht om voor andere keuzes te maken en zo invloed te hebben op bepaalde keuzes (Janis, 1977). Het is een conflicttheorie, ieder ervaart een situatie, waarin keuzes moeten worden gemaakt, als onaangenaam. Een keuze brengt psychische spanningen met zich mee. Mensen slapen slecht, reageren geprikkeld en hebben geen honger. Men vermijdt graag de verontrustende keuzes en hierbij ook de informatie die gekoppeld wordt aan de keuze. Hierdoor wordt veel gegeven informatie overgeslagen wat de doordenkbaarheid van de keuze vermindert. Personen zijn voorstanders van momenten dat keuzes worden gemaakt, zonder dat men eigenlijk merkt dat er een keuze gemaakt moet worden.

In groepsdenken worden keuzes gemaakt voor de individuen, de standaard, de 'status quo' bias (Bazerman, 2009), zorgt ervoor dat men geen spijt krijgt van gemaakte keuzes, omdat ze er zelf niets aan gedaan hebben. Ze hebben er zelf geen schuld aan als iets fout is, natuurlijk is dit psychologisch. Met vele stemmen tegen een bedrijf, wint op een gegeven moment de meerderheid. Een andere manier om vast te houden aan gebeurtenissen is groepsfantasie. Groepsfantasie is een term om te beschrijven wat er gebeurt als mensen een gebeurtenis verwarrend vinden en er weer controle over willen hebben (Pepper, 1995). Wanneer iets verwarrend is kunnen mensen er zelf een betekenis aan toe geven, fantaseren. Ze gaan er een bepaalde mening aanplakken die niet perse ergens op gebaseerd hoeft te zijn. Wanneer anderen zich hier bij aansluiten ontstaat er de zogenaamde 'fantasy chain'. Hierdoor ontstaat het idee dat de eerst bedachte mening geaccepteerd kan worden als een feit (Pepper, 1995).

## Methodologie

Voor het beantwoorden van de vragen van dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van 'beschrijvend onderzoek'. Er wordt gebruik gemaakt van twee casussen, Omo Power en Heineken. De gebeurtenissen worden geanalyseerd en hierbij worden de verschillen naar voren gebracht. De conclusies worden getrokken nadat de verschillen zijn onderbouwt met de theorie.

Er wordt gebruikt gemaakt van twee casussen om 'bias' te voorkomen. Omdat bedrijven niet zomaar documenten weggeven van crisissen, aangezien dit een faal is van het bedrijf, kan er niet alleen gebruikt worden gemaakt van casestudie, daarom wordt er ook literatuuronderzoek gebruikt.

De structuur uit de deelvragen zal bestaan uit een analyse van de Omo Power case. Daarna een korte analyse en contrast met de Heineken case.

De eerste twee deelvragen worden beantwoord doormiddel van case onderzoek.

De laatste vraag is een die worden beantwoord door in het algemeen te kijken en de conclusies van de eerste twee vragen te gebruiken. De laatste vraag is er om te ontdekken wat een bedrijf dan moet doen nadat er ontdekt is hoe stakeholders zich verenigen en wat ze kunnen verrichten.

Deelvraag één wordt gesplitst in 3 subdeelvragen om zo de theorie van 'bonding' compleet te maken. De eerste vraag zal gaan over de vraag of er sprake is van onrust, dit wordt bekeken bij de casus van Omo Power en Heineken. Onrust is te vinden wanneer een bepaald product persoonlijk schadelijk wordt gevonden. Er zal gezocht worden naar kenmerken van onzekerheid. Zoals de zoektocht naar informatie en wie daar misbruik van maakt. Dat is ook de tweede vraag; wie neemt het leiderschap opzicht? Hierna zal er gezocht worden naar de binding tussen de stakeholders. Deelvraag twee zal gaan over wat ze met de binding kunnen doen. Hoe krijgt de leider het voor elkaar dat iedereen zijn ideeën en gedachten volgt. Ook dit zal bekeken worden met behulp van de twee casussen.

De laatste deelvraag wordt beantwoord met behulp van communicatie. Wat dit kan betekenen voor het bedrijf en voor het voorkomen van het verliezen van het vertrouwen van stakeholders en hoe ze in de gaten worden gehouden.

## Deelvragen

### Wanneer binden stakeholders met elkaar?

De deelvraag wordt verdeelt in drie subdeelvragen om zo de theorie een duidelijke structuur te geven. Eerst wordt er gekeken naar wat precies de onzekerheid veroorzaakte, daarna wie de leiding op zich nam en daarmee zorgde voor het binden van stakeholders.

#### E Uit appendix 1.1

Unilever reageert zoals het niet zou moeten reageren. Het bedrijf wijst de kritiek van de hand en spant tegen de concurrent een proces aan wegens misleiding. Een maand later trekt men de rechtszaak weer in; de door Procter verspreide publiciteit blijkt toch enige grond te hebben. In overleg met de Consumentenbond, die TNO ook aan het werk heeft gezet, past Unilever de formule van Omo Power aan: iets minder accelerator, iets meer TAED, de bleekactivator uit de jaren zeventig.

Unilever reageerde ontkenend op de beschuldigingen na aanleiding van gebruik van Omo Power. Wanneer er een product op de markt komt, waarvan de reputatie ontstaat dat deze schadelijk is voor de mens, ontstaat er onzekerheid. Onderstaande voorbeelden geven dit weer. Na de beschuldigingen tegen Unilever was het voor de consumenten moeilijk om te weten wie ze moesten geloven. Na zulke feiten en nog steeds ontkenning is het een ontstaan voor onzekerheid.

#### A & F Uit Appendix 1.1&1.2

Nog voordat de nieuwe Omo Power in de winkels staat, deelt Procter de genadeklap uit. Op 6 juni ploffen op de deurmatten van kranten en omroepen dikke enveloppen. Inhoud: het TNO-rapport, aangevuld met nog wat onderzoeken, en elf kleurenfoto's. Foto's van verscheurde en verkleurde kledingstukken, allemaal gewassen in Omo Power, zo meldt het bijschrift. De slippes en shirts worden geflankeerd door ongeschonden exemplaren, keurig schoon en nog als nieuw, dankzij Ariel Ultra. De foto's zijn niet van TNO, maar van Procter zelf. De uitwerking is er niet minder om: het hoofd van het Unilever-laboratorium kan die avond in Nova praten wat hij wil, bij de kijker blijft het beeld van de rafels hangen.

A story in the Dutch press on 27 April 1994 quoted a P&G spokesman who alluded to fabric damage caused by Power. Unilever held a press conference on 29 April denying P&G's claims, while issuing two writs for product defamation and trademark infringement, and seeking an injunction to stop P&G using the term 'Power' for its own detergents. Things were getting 'grubbier' by this time!

## H+I Uit Appendix 1.3&1.4

Bierbrouwer Heineken heeft gisteren alarm geslagen omdat in een aantal flesjes bier, bestemd voor exportmarkten, glassplinters zijn aangetroffen. Heineken probeert naarstig in zeven landen 3,4 miljoen flesjes te lokaliseren die al in de handel zijn terechtgekomen.

De brouwer heeft ontdekt dat circa één procent van een serie van 17 miljoen groene 33 centiliter flessen gebreken vertoont. Heineken stelt de leverancier van die flessen, de Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, aansprakelijk voor de schade.

Bij een routinecontrole bleek Heineken dat de binnenzijde van de flessehals minuscule glassplinters kan loslaten. Bij het verpakken of openen van de flesjes kunnen glassplinters van het opstaande randje onder de kroonmond vrijkomen. Het gaat om flessen die sinds december door de Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam worden geproduceerd.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Nederlandse bierbrouwer Heineken deze week van een “nachtmerrie” sprak toen er glas in het bier in plaats van bier in het glas was gekomen. Eergisteren maakte Heineken bekend dat 3,4 miljoen flesjes worden teruggehaald uit het buitenland, omdat er minuscule losse glasdeeltjes in zijn aangetroffen. Het gaat om een nieuwe versie van de bekende groene fles voor de export, die inmiddels is vervoerd naar onder meer Oostenrijk, Groot-Brittannië en Hongarije.

Heineken heeft in het jaar 1993 een tegenslag gehad. Er werden flesjes ontdekt waarin stukjes glas te vinden was. 3.4 miljoen flesjes werden teruggehaald uit het buitenland. Onzekerheid speelde op na het bericht van deze gebeurtenis. Maar Heineken reageerde anders dan Omo Power.

Op het moment van onzekerheid is het belangrijkste om deze weg te nemen in de ogen van de stakeholders. Stakeholders zijn op zoek naar een bron van informatie om zo zekerheid te krijgen. Wie als eerste inspringt in deze vraag naar informatie zal de leider zijn die richting geeft en waar mensen naar luisteren.

## A+D+G Uit appendix 1.1&1.2

Nog voordat de nieuwe Omo Power in de winkels staat, deelt Procter de genadeklap uit. Op 6 juni ploffen op de deurmatten van kranten en omroepen dikke enveloppen. Inhoud: het TNO-rapport, aangevuld met nog wat onderzoeken, en elf kleurenfoto's. Foto's van verscheurde en verkleurde kledingstukken, allemaal gewassen in Omo Power, zo meldt het bijschrift. De slippjes en shirts worden geflankeerd door ongeschonden exemplaren, keurig schoon en nog als nieuw, dankzij Ariel Ultra. De foto's zijn niet van TNO, maar van Procter zelf. De uitwerking is er niet minder om: het hoofd van het Unilever-laboratorium kan die avond in Nova praten wat hij wil, bij de kijker blijft het beeld van de rafels hangen.

P&G not only hired the PR firm, The Rowland Company (a Saatchi & Saatchi subsidiary), to run its campaign of public vilification, but also started a ruthlessly well-organised knocking-copy campaign – running around Europe to consumers' associations, washing machine manufacturers, retailers and anybody else who would listen, giving them very extensive technical briefings with lots of pictures of Power-damaged clothes.

Meanwhile, P&G persisted in proving its point, releasing to the press pictures of clothes damaged by Power, plus results from six test institutes, all of which became front-page news in several European countries. Consumers' associations damned Power detergents; environmental campaigners in Sweden accused Power of putting the nation's clothes in imminent jeopardy! Unilever remained defensive with both the press and the public, failing to find an effective counter to criticisms from all sides.

Procter&Gamble stuurde verschillende testresultaten en foto's naar de media. Dit in de hoop dat zij het in de kranten zouden plaatsen. Hierbij betrokken ze ook de consumentenbond en TNO.

### B+C Uit appendix

Die concurrent reageert eerst geniepig. Terwijl de supermarkten begin april hun schappen met Omo Power vullen, voorziet Procter zijn Ariel van extra stickers: 'Extra Power om vlekken te verwijderen'.

Dat TNO op 28 juni meldt dat vernieuwde Omo Power is verbeterd, doet er eigenlijk niet meer toe. De aankondiging van Procter, twee weken later, van zijn nieuwe wasmiddel Ariel Futur, is ook niet meer dan een plaagstootje: 'veiliger dan een product met accelerator'. De genadeklap wordt uitgedeeld door de Consumentenbond die in september beweert dat de slijtage nog steeds te groot is, en het middel ook niet schoner wast dan de rest.

Verder gebruikte ze de marketing van Omo Power om zelf marketing punten te krijgen. In het begin stadium gebruikte P&G 'Power' voor hun campagne; Extra power om vlekken te verwijderen. Hierdoor probeerde ze de aanhangers van Omo Power naar de kant van Ariel te trekken. De bondgenoot schappen waren al gemaakt, dit is te zien aan het marktaandeel wat redelijk stabiel bleef voor de 'wasoorlog'. Toen duidelijk werd dat de 'Power' in Omo Power schadelijk was gebruikte ze dit ook weer als campagnestunt. Omo Power kwam als crisis in de media dat ze te veel accelerator in het wasmiddel hadden gestopt waardoor en beschadigingen ontstaan. Grote concurrent Procter&Gamble gebruikt dit in hun campagne om extra verschil te krijgen tussen Omo en Ariel (product van Procter&Gamble). Ze promoten het vernieuwde wasmiddel Ariel future; 'veiliger dan een product met accelerator'. Hierdoor gebruiken ze de aandacht die gegeven was aan de crisis van Omo Power om hun eigen product een extra media buster te geven. Via framing en de discourse analyse brachten ze de feiten zo naar boven dat Ariel het beste voor had met de consumenten.

### J uit Appendix 1.3

Heinekens grootste zorg is volgens de woordvoerder het uit de markt halen van de probleemflesjes. Via persberichten en advertenties worden de consumenten in de betreffende landen gewaarschuwd. Het gaat om Groot-Brittannië, Hongarije, Hongkong, Israël, Finland, Oostenrijk en Zweden. De woordvoerder beklemtoont dat de flesjes maar een klein deel van het assortiment uitmaken. Wel maakt het concern zich zorgen over de invloed die de "splinteraffaire" op het vertrouwen van de consument in het merk zal hebben.

Heineken nam in snelheid het leiderschap op zich. Hij liet niemand anders snel genoeg reageren om misbruik te maken van de situatie en zorgde voor het behouden van vertrouwen van zijn stakeholders.

In tijden van onzekerheid moet een leider opstaan die zorgt dat de rest volgt en vertrouwen heeft. Deze leider zorgt voor binding. Omo Power liet zijn concurrent weggaan met het leiderschap, deze nam het met beide handen aan en zorgde ervoor dat de stakeholders zich gingen binden en volgelingen werden. Omo Power probeerde dit nog te voorkomen door excuses aan te bieden, maar dit was te laat. Het vertrouwen was al gewonnen door Procter&Gamble.

### E+F Uit appendix 1.1&1.2

Unilever reageert zoals het niet zou moeten reageren. Het bedrijf wijst de kritiek van de hand en spant tegen de concurrent een proces aan wegens misleiding. Een maand later trekt men de rechtszaak weer in; de door Procter verspreide publiciteit blijkt toch enige grond te hebben. In overleg met de Consumentenbond, die TNO ook aan het werk heeft gezet, past Unilever de formule van Omo Power aan: iets minder accelerator, iets meer TAED, de bleekactivator uit de jaren zeventig.

A story in the Dutch press on 27 April 1994 quoted a P&G spokesman who alluded to fabric damage caused by Power. Unilever held a press conference on 29 April denying P&G's claims, while issuing two writs for product defamation and trademark infringement, and seeking an injunction to stop P&G using the term 'Power' for its own detergents. Things were getting 'grubbier' by this time!

Begin 1994 had Omo een marktaandeel van 7 procent. Dat had Unilever willen verdubbelen tot 14 à 15 procent. Eind 1994 was er echter nog maar 3 procent over. Nadat Unilever een jaar lang zijn wonden had gelikt, deed het een nieuwe poging, met nieuwe generatie Omo

Dankzij de consumentenbond en TNO kwam autoriteit in het spel. Uit theorie is gebleken dat men niet houdt van zelf keuzes maken. Ze willen zich vormen in groepen zodat de groep de gedachtes en meningen bepaalt. Een autoriteit heeft de overtuiging en macht om leider te zijn. Mensen volgen op basis van de waakzaamheidstheorie en conformisme. Via groepsdenken blijven deze bondgenotengevoelens sterk.

Omo Power laat zich niet zomaar opzij schuiven en klaagt P&G aan vanwege misleiding en het gebruik van 'Power'. Consumenten raken in de war van deze twee strijdende bedrijven. Men houdt er niet van om af te wijken van de standaard, maar door de verwarring weet men niet wat de standaard is. Hierbij komt groepsfantasia naar boven, dit versterkt de bondgenootschap. P&G hebben autoriteit met zich mee, dit zorgt ervoor dat veel consumenten zich aansluiten bij Ariel. Omo Power verloor vier procent van het marktaandeel dankzij deze crisis.

#### J+K Uit appendix 1.3&1.4

Heineken heeft hooguit één tot anderhalve maand last van de glassplinters, verwachten beleggingsdeskundigen. "Daarna waait het over. De onderneming heeft het enige juiste gedaan: namelijk meteen zeer snel zelf ingrijpen. Bij Perrier ging dat in het begin erg traag, waardoor de schade groter was. Ook heel belangrijk is dat de glassplinters niet te wijten zijn aan het productieproces van Heineken, maar aan dat van de flesjesfabrikant", zegt analist H. Smits van effectenbank CLN Oijens en Van Eeghen. Die flesjesfabrikant is Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, ironisch genoeg een bijna-dochter van BSN.

De directe schade voor Heineken bedraagt naar schatting enkele tientallen miljoenen gulden, doordat de 17 miljoen te vernietigen flesjes een productie van twee weken vertegenwoordigen en de kosten van terughalen hoog zijn. Heineken wil die schade verhalen op Vereenigde Glas, waardoor de koers van BSN op de beurs van Parijs gisteren daalde.

De beleggers vertrouwen Heineken zelf weer: het aandeel-Heineken sloot gisteren na een aanvankelijke daling met vijf gulden zelfs 80 cent hoger op 186 gulden.

Door gelijk actie te ondernemen behielden ze het vertrouwen van de consumenten, ze lieten zien dat ze alles deden om de consumenten op zijn veiligst te stellen. Hierdoor werd de kans op nieuwe bondgenootschappen minder groot. Wanneer er te veel onduidelijkheden zijn kan er groepsfantasia ontstaan. Met gaat zelf feiten verzinnen om zo verwarring te verwijderen. Heineken heeft van begin af aan alles duidelijk uitgesproken zodat alles zeker is.

#### Conclusie;

Het grote verschil tussen Omo Power en Heineken is de reactie op de gebeurtenis. Omo negeerde in het begin de situatie en onderschatte de concurrent. Deze had dankzij het late reactie vermogen van

Omo alle kans om onrust te zaaien en hiermee bondgenoten te vormen. Heineken reageerde gelijk zodat de concurrent geen kans had om iets te doen.

## Hoe voorkom je dat stakeholders het leiderschap op zich nemen?

Na het krijgen van leiderschap is het aan de leider om vertrouwen te krijgen van andere stakeholders. Er voor zorgen dat jouw zaak vooraan staat en je concurrenten achter je blijven. Een crisis ontstaat als verschillende stakeholders zich verenigen rond een negatieve beeldvorming. Het is daarom belangrijk om te weten hoe een leider ervoor zorgt dat stakeholders zich verenigen rond de negatieve beeldvorming die klopt met het idee van de leider.

Het gaat in het begin om het winnen van vertrouwen, daarna volgen de stakeholders van zelf, want men houdt niet van zelf keuzes maken zoals uit de theorie bekend is geworden.

### M Uit appendix 1.2

Unilever krijgt nauwelijks de kans zich hierover op te winden want de tweede aanval volgt al op 27 april. Procter heeft Omo Power bij TNO op textielschade laten onderzoeken met de instructie om op 60 en 90 graden te wassen. Een ouderwetse instructie omdat testen op textielschade al jaren in onbruik zijn geraakt in de branche. Een vreemde test ook omdat Omo Power juist bedoeld is voor lagere temperaturen. Maar Procter weet precies waar het in deze vuile oorlog op uit is. Het bedrijf heeft de test al veel eerder zelf gedaan - later geeft men toe al in februari monsters Omo Power te hebben bemachtigd. Maar nu kan men op gezag van TNO verkondigen dat Omo Power de was ernstig beschadigt.

### L Uit appendix 1.5

P&G not only hired the PR firm, The Rowland Company (a Saatchi & Saatchi subsidiary), to run its campaign of public vilification, but also started a ruthlessly well-organised knocking-copy campaign – running around Europe to consumers' associations, washing machine manufacturers, retailers and anybody else who would listen, giving them very extensive technical briefings with lots of pictures of Power-damaged clothes....

...Power sales fell after every P&G onslaught. Although Unilever was able to rebuild them with advertising and special offers, this defence could not hold out for long. Leading supermarket chains in various countries were considering emptying their shelves of Power, even though Unilever stood firmly behind its products, denying that there was a problem...

... Meanwhile, P&G persisted in proving its point, releasing to the press pictures of clothes damaged by Power, plus results from six test institutes, all of which became front-page news in several European countries. Consumers' associations damned Power detergents; environmental campaigners in Sweden accused Power of putting the nation's clothes in imminent jeopardy! Unilever remained defensive with both the press and the public, failing to find an effective counter to criticisms from all sides...

Procter & Gamble ( de grote concurrent van Omo in de jaren 90tig) brachten bepaalde gegevens over met een gevoel alsof ze gaven om de consumenten. Ze speelde het op zo manier dat de consumenten dachten dat de veiligheid in gevaar was en dat Ariel ze wilden beschermen. Dit gebeurde met behulp van het sturen van foto's van mislukte waspogingen van Omo Power. Dit brengt afschuw naar boven, afschuw naar de makers van Omo Power. Dit gaat samen met framing. Framing is dat bepaalde factoren naar voren worden gebracht en andere verdekt zijn. Dit kan gebruikt worden om mensen bepaalde gedachtes te geven. Ariel zorgde ervoor dat bepaalde feiten naar voren kwam dat Omo slecht is voor de was. Terwijl Omo Power gemaakt is om te wassen op 30 en 40 graden. Dit feit werd onderdrukt door de nadruk te leggen op de kapotte was. Framing kan ook negatief uitwerken voor de gene die het maakt. Omo Power legde te nadruk op het witter wassen van kleren dan de andere wasmiddelen, hierdoor werd de nadruk vergeten te leggen op het feit dat

het ging om wassen van 30 en 40 graden. Hiervoor was het wasmiddel namelijk niet schadelijk. Procter & Gamble was er op uit om de reputatie van Omo te verslechteren. Ze probeerde een crisis naar boven te brengen waarvan Unilever verantwoordelijk gesteld zou worden, al was het niet officieel zolang de consumenten maar dachten dat Unilever de verantwoordelijke was. De bongenootschappen zijn al gemaakt, via sociale media was het makkelijk om de meningen en geframde feiten door te spelen aan de wereld. Er werden vele vragen gesteld bij de betrouwbaarheid van Omo Power, en dit vloeide door naar vragen over de betrouwbaarheid van de gehele brand van Omo.

Heineken heeft zich kunnen verantwoorden. Tijdens een controle werden er stukjes glas in het bier ontdekt. Deze werden terug getraceerd naar de maker, de Vereenigde Glasfabrieken. Dit scheelde al in vergelijking met de case van Omo Power, deze had bijna geen poot om op te staan. Ze konden alleen maar aangeven dat het wasmiddel voor 30/40 graden was, wat niet goed is gecommuniceerd tussen R&D en marketing.

K+J+O Uit appendix 1.3&1.4&1.6

Heineken heeft hooguit één tot anderhalve maand last van de glassplinters, verwachten beleggingsdeskundigen. "Daarna waait het over. De onderneming heeft het enige juiste gedaan: namelijk meteen zeer snel zelf ingrijpen. Bij Perrier ging dat in het begin erg traag, waardoor de schade groter was. Ook heel belangrijk is dat de glassplinters niet te wijten zijn aan het productieproces van Heineken, maar aan dat van de flesjesfabrikant", zegt analist H. Smits van effectenbank CLN Oijens en Van Eeghen. Die flesjesfabrikant is Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, ironisch genoeg een bijna-dochter van BSN.

De directe schade voor Heineken bedraagt naar schatting enkele tientallen miljoenen gulden, doordat de 17 miljoen te vernietigen flesjes een productie van twee weken vertegenwoordigen en de kosten van terughalen hoog zijn. Heineken wil die schade verhalen op Vereenigde Glas, waardoor de koers van BSN op de beurs van Parijs gisteren daalde.

De beleggers vertrouwen Heineken zelf weer: het aandeel-Heineken sloot gisteren na een aanvankelijke daling met vijf gulden zelfs 80 cent hoger op 186 gulden.

Heinekens grootste zorg is volgens de woordvoerder het uit de markt halen van de probleemflesjes. Via persberichten en advertenties worden de consumenten in de betreffende landen gewaarschuwd. Het gaat om Groot-Brittannië, Hongarije, Hongkong, Israël, Finland, Oostenrijk en Zweden. De woordvoerder beklemtoont dat de flesjes maar een klein deel van het assortiment uitmaken. Wel maakt het concern zich zorgen over de invloed die de "splinteraffaire" op het vertrouwen van de consument in het merk zal hebben.

Hierop waarschuwde de Vereenigde Glasfabrieken haar andere afnemers. Directeur J. van Bussel: "Het zou kunnen dat de aan hen geleverde flessen eveneens defecten hebben." Een woordvoerder van brouwer Grolsch noemde dit "onzin". Hij zei dat de glasfabrikant Grolsch heeft verzekerd dat het probleem alleen optreedt bij flesjes met een bepaalde kopconstructie die bij geen enkel Grolschflesje voorkomt. Ook Oranjeboom kreeg de geruststelling dat met zijn flesjes niets aan de hand is.

Volgens directeur Van Bussel is de Vereenigde Glasfabrieken verzekerd en maakt het bedrijf zich momenteel uitsluitend druk over de vraag hoe het vertrouwen in zijn produkt kan worden hersteld.

Het gaat om verantwoordelijkheid nemen Omo Power deed dit na het verlies van vertrouwen en kwam van een koude kermis thuis. Heineken slaagde hierin beter en bleef lichtelijke ongedeerd. De



belangrijkste manier om onzekerheid te voorkomen is goed communiceren, extern en intern. Omo Power faalde hierin bij beide.

N uit appendix 1.5

... In late 1994, Unilever management finally admitted: 'We made a mistake. We launched a product which had a defect which we had not detected. We were very enthusiastic about an exciting new product and did not look closely enough at the negatives. Somewhere between research and marketing something went wrong – under the normal pressure to be first to the market.'...

Door de vele onduidelijkheden zwakte de reputatie af. Wat Omo ook deed om zijn reputatie omhoog te krijgen, ontkennen en daarna toegeven en medelijden proberen te krijgen en het wasmiddel aan te passen, de consumenten hadden twijfels. De crisis was door geslagen, winkels leegde de Omo Power schappen.

In 1994 was de band tussen de verschillende departementen in het bedrijf die Omo Power ontwikkelde niet erg goed. Unilever geeft toe dat er iets mis is gegaan tussen R&D en de marketing. Dit maakt duidelijk dat het belangrijk is om een goede band te hebben in het bedrijf tussen alle departementen. Ze moeten goed samen werken en dezelfde idealen hebben. Een brand is een belofte die een bedrijf maakt aan zijn consumenten. Werknemers moeten hierachter staan en deze belofte steunen, want zij zijn uiteindelijk degene die de uitvoering doen. Als de werknemers van R&D een betere communicatie hadden over dat Omo Power alleen voor wassen is van op 30/40 graden, met de marketing werknemers was er minder crisis geweest. Procter& Gamble had dan minder middelen om Unilever op te pakken. De TNO en de consumentenbond had dan meer achter Omo Power gestaan in plaats van achter P&G nu.

Reputatie schade houdt niet alleen consumenten weg, maar ook aandeelhouders verliezen vertrouwen. Ze kunnen zich terugtrekken en geld mee meenemen. Werknemers met de slimme breinen zullen zich niet bij het bedrijf willen voegen, dit maakt de crisis allemaal net een stukje erger. De gevolgen zullen niet meer overzien zijn. Net zoals bij Omo Power, ze verloren vier procent van het marktaandeel, in Nederland is Omo Power er nooit meer boven op gekomen.

Heineken was een van de eerste in de 'recall' trend (Krijnen, 2009). Bedrijven halen veel eerder zijn producten terug als er iets mis is. Omo Power ging hier de fout in door eerst in ontkenning te gaan en pas na een tijd zijn fouten toe te geven. De reputatie was al beschadigd, de crisis was al begonnen. Heineken daar in tegen probeerde de fouten van vele voorgangers te voorkomen. Het moment dat tijdens de controle de fout ontdekt was nam Heineken gelijk miljoenen flesjes terug en ging opzoek naar de oorzaak. Deze werd gevonden en werden verantwoordelijk gesteld, dit alles werd openbaargemaakt om de consumenten geen tijd te geven om angst of twijfel te ontwikkelen. De Vereenigde Glasfabrieken nam dezelfde keuze, ze namen de verantwoordelijk opzicht en namen ook de zelfde flesjes terug die bij andere bedrijven terecht kwamen. Hierdoor bleef de reputatie hoog en zelf het vertrouwen in het bedrijf verdween niet. Heineken blijft afnemer van de Vereenigde Glasfabrieken.

In de Omo power case had de concurrent de consumenten al in de houdgreep. Ze zorgde ervoor dat Omo verantwoordelijk werd gezien en Omo had de situatie zelf niet genoeg in de hand om de onrust te verminderen. De reputatie was al beschadigd. Heineken daar in tegen heeft de concurrent nooit de kans gegeven om de situatie te overheersen. Het is bewezen in samenwerking met de Vereenigde

Glasfabrieken dat openheid en snelheid belooft worden met vertrouwen en een niet te beschadigde reputatie.

## **Hoe zijn stakeholders in de gaten te houden?**

Een bedrijf wil een bepaalde identiteit uitstralen naar zijn stakeholders. Omo Power probeerde een betrouwbare en sterke marktleider te zijn. Ze wilde innovatief over komen door een nieuw soort wasmiddel te ontwikkelen. Maar deze identiteit kwam niet over bij de consumenten, mede dankzij de propaganda van Procter&Gamble. De consumenten verloren het vertrouwen in Omo, de winkels leegde de schappen. Het is voor een bedrijf belangrijk om te weten of de consumenten dezelfde identiteit in het bedrijf zien, als deze wil uitstralen. Er zijn een aantal middelen om de consumenten in de gaten te houden.

Een klantenservice is ontstaan om klanten contact op te kunnen laten nemen met het bedrijf. Consumenten hebben behoefte aan informatie. Een bedrijf heeft behoefte aan wegen om gedachtes van consumenten te ontdekken. Via de klantenservice kunnen klanten vragen stellen, klachten uitbrengen en op de hoogte gehouden worden. Hierin komt de communicatie tussen werknemers weer naar voren. Wanneer er een klacht binnenkomt bij de klantenservice moet dit worden doorspeeld naar de rest van het bedrijf. In de theorie is al uitgelegd dat werknemers achter de idealen van het bedrijf moeten staan, ze moeten zich kunnen identificeren met het bedrijf. Is dit niet het geval kan er vaak sprake zijn van een concurrerend gevoel tussen de werknemers. Sommige departementen zullen belangrijke informatie niet doorspelen om er zelf belangrijk van te worden. Dit kan nadelige effecten hebben voor de efficiëntie van het bedrijf. Het kan gebeuren dat klachten niet aankomen bij de juiste mensen. Hierdoor worden fouten niet opgemerkt of te laat behandeld. Dit kan uitlopen in een crisis. De klantenservice is een goede manier om contact te houden met klanten, als het bedrijf er voor open staat.

In plaats van de consument naar het bedrijf te laten komen kan het bedrijf ook naar de consumenten komen. Via de moderne communicatie technieken zoals internet is sociale media ontstaan. Sociale media is, zoals uitgelegd in de theorie, een manier om bondgenoten te vinden. Het bedrijf kan op deze manier ontdekken welke bondgenoten er zijn en wat ze vormt. Er kan gekeken worden na wat consumenten van het bedrijf denken, wat ze verwachten van producten en wat ze willen in het dagelijks leven. Dit alles zonder de consumenten lastig te vallen en ze een kans te geven een mening te geven zonder dat ze zich bekeken voelen. Hierdoor is de kans groter dat er een ongeframde mening naar voren komt. De consumenten zullen ook minder last ervaren want ze worden bekeken zonder het te merken. Hiermee kan gekeken worden hoe groot het gat is tussen de identiteit die het bedrijf wil uitstralen en de reputatie die het heeft in de buitenwereld.

Werknemers zijn mensen die gelijk staan aan de consumenten, het zijn vaak zelf ook consumenten. Op openbare gelegenheden of verjaardagen en dergelijke zijn zij de gene die oog in oog staan met de consumenten. Zij kunnen vanwege de persoonlijke situatie ongeframde verhalen horen van wat consumenten denken en vinden. Verder zijn de werknemers ook de personen die mond tot mond reclame kunnen maken, indien ze achter de identiteit van het bedrijf staan. Anders zou het de hele andere kant op kunnen gaan.

Klantenservice, social media en werknemers zijn verschillende middelen om stakeholders in de gaten te houden. Deze kunnen erg handig zijn als het bedrijf ze op de juiste manieren gebruikt. Het is belangrijk om een goede relatie te onderhouden met de stakeholders. Dit maakt de kans groter dat

stakeholders makkelijker met klachten en meningen naar voren komt. Het bedrijf weet dan eerder wat er aan de hand is en kan onrust voorkomen.

Werknemers moeten zelf ook in de gaten gehouden worden. Werknemers zijn de steunpilaren in een bedrijf. Een bedrijf kan van allerlei beloftes maken en ideeën hebben, zonder werknemers die er achter staan is het niet uitvoerbaar. Wanneer een bedrijf sneller en efficiënter wil werken zullen de werknemers sneller en efficiënter moeten werken.

Het is dus belangrijk om te weten hoe werknemers denken over het bedrijf, of de identiteit die het bedrijf denkt uit te stralen ook bij de werknemers zo is.

De verhalen in een bedrijf zijn geframed. Het is voor werknemers niet altijd gemakkelijk om te vertellen wat ze willen zonder angst voor de gevolgen. Hiervoor is de storytelling een goede manier om de verhalen te ontframen. Een onpartijdig persoon zal met beide partijen praten, met de managers en met de werknemers. Zo kunnen zij anoniem verhalen kwijt op een vertrouwde plek, zoals de koffiekamer waar vele roddels de wereld in gaan. Via het verzamelen van verhalen kan een onafhankelijke persoon een analyse maken. Hiermee wordt duidelijk wat de oprechte mening is van de werknemers. Dit kan worden door gespeeld naar de managers om zo een advies te kunnen geven om het bedrijf of de relatie met de werknemers te verbeteren.

Klokkenluiders zijn een aantal personen die doorgeven wanneer er iets mis is. Als er na de analyse duidelijk is geworden dat er iets mis in de gedachte van werknemer kan deze persoon het door geven. Het bedrijf kan zo werken aan één bedrijfsgedachte en zo word deze beter verspreid naar de buitenwereld.

Wanneer werknemers niet achter het bedrijf staan kan dit slechte reclame betekenen voor het bedrijf. De identiteit wordt niet gedeeld en zo ook vaak niet gezien door de buitenwereld, de consumenten en andere stakeholders.

De controle van stakeholders en werknemers is erg belangrijk voor het bedrijf om er achter te komen of de identiteit die het bedrijf denkt uit te stralen ook werkelijk wordt gezien. Wanneer hier een gat tussen zit kan het zijn dat een gebeurtenis moeilijk te verantwoorden is en een crisis wordt. De herkenning van een crisis is makkelijker als de gene die bepalen wanneer een gebeurtenis een crisis is, in de gaten gehouden worden.

## Conclusie

Een bedrijf heeft verschillende verantwoordelijkheden. Wanneer deze niet serieus genomen worden kan het uitlopen op een crisis. Wanneer een crisis heeft plaatsgevonden kan dit de reputatie erg naar beneden halen en het kan zelfs op een faillissement uitlopen. Het is daarom van groot belang om te zorgen dat een bedrijf van te voren kan ontdekken dat een crisis er aan zit te komen. Hierdoor kan het voorkomen worden of kan het in controle gehouden worden. Dit onderzoek is gedaan naar aanleiding van twee casussen. Namelijk van Omo Power uit 1994 en van Heineken uit 1993.

Stakeholders zijn de groepen die een bedrijf verantwoordelijk kunnen stellen, al is het niet verdiend, zolang stakeholders vinden en denken dat het bedrijf verantwoordelijk is, dan is het bedrijf verantwoordelijk. Dit zelfde geldt met een crisis, wanneer verschillende stakeholders vinden dat een gebeurtenis een crisis is, dan is het een crisis. Het is daarom van belang te weten hoe stakeholders elkaar vinden, hoe verenigen zij zich? Uit theorie is te halen dat men niet houdt van zelfs keuzes maken. individuen volgen graag mensen op en houden er niet van om af te wijken van de standaard.

Wanneer iets fout gaat is het niet de schuld van de individu zelf. De concurrenten van Omo Power schakelde autoriteit in, het is voor individuen dan makkelijk om deze te volgen. Bij verwarring komt groepsfantasie naar boven, dit om te verwarring te verminderen en weer stabiliteit naar voren te brengen. Een groep bedenkt zijn eigen conclusies en neemt deze aan als feiten. Via conformisme zal de groepsband sterker en sterker worden en het de gevoelens om zich te scheiden van andere zal ook alleen maar groter worden.

Het hangt af van de reactie van het bedrijf of consumenten zich niet gaan samen voegen tot bondgenoten. Hoe sneller en duidelijker het bedrijf reageert op een situatie hoe minder kans op onrust bestaat. Concurrenten hebben dan minder de kans om in te spelen op de situatie en het huidige bedrijf houdt de controle.

Wanneer bondgenootschappen zijn gemaakt hebben deze veel macht. Met vele bondgenoten zijn ook vele mensen aan te spreken. Ze kunnen de reputatie van het bedrijf aantasten. Geframde verhalen kunnen de wereld overgaan en de verantwoordelijkheid kan gegeven worden aan het bedrijf, verdient of niet verdient. Mensen krijgen twijfels bij het bedrijf en zullen de gebeurtenis als crisis ervaren. Wanneer het bedrijf niet goed omgaat met de onrust zal de reputatie zodanig aangetast zijn dat het niet meer te repareren is.

Het is daarom van belang om stakeholders, zoals consumenten en werknemers goed in de gaten te houden. Dit kan bijvoorbeeld via de klantenservices, hier krijgen de stakeholders de kans om vragen te stellen om informatie te krijgen en of om klachten over te brengen. Het is aan het bedrijf om een goede interne relatie te onderhouden zodat de informatie bij de juiste mensen in het bedrijf terecht komt. Wanneer de interne communicatie niet goed is, is de kans groot dat de klachten ergens blijven hangen. Het bedrijf weet dan niet wat er aan de hand is en of hij moet handelen of niet. Stakeholders hebben niet altijd zin om contact met het bedrijf op te nemen. Via sociale media zoals 'Facebook' kan het bedrijf de consument controleren en informeren zonder dat de consumenten er zelf iets voor moeten doen.

Werknemers kunnen gebruikt worden om de identiteit van het bedrijf over te brengen naar de buitenwereld als mond tot mond reclame, ook zijn ze zelf een bron van informatie voor het bedrijf. Werknemers zijn degene die weten hoe het bedrijf echt loopt en hoe de buitenwereld, want dat zijn ze zelf ook, over het bedrijf denkt. Het is daarom belangrijk om te weten wat werknemers weten. Zelf wordt dit niet zomaar verteld vanwege de baas-werknemer relatie, maar via storytellers en klokkenluiders kan deze informatie toch gedeeld worden. Dit is een middel voor bedrijven om identiteit en reputatie in de gaten te houden.

## **Discussie**

Een aantal complicaties zijn op gekomen tijdens het uitwerken van deze scriptie.

Een voorbeeld hiervan zijn de casussen Heineken en Omo Power.

Omo Power is het voorbeeld van een gebeurtenis die is uitgelopen op een crisis. Hierover is in kranten wel een aantal dingen te vinden omdat kranten nou eenmaal houden van drama om lezers te trekken. Bedrijven zelf laten niet veel vrij over negatieve kanten van een bedrijf als angst om de reputatie van het bedrijf te schaden.

Aan de andere kant, kranten kunnen niet veel lezers trekken met het schrijven van artikelen over een gebeurtenis waarbij niks ernstig gebeurd is. Wanneer het geen crisis is geworden, zoals bij Heineken,

heeft een krant minder baat aan het schrijven van artikelen. Er is geprobeerd te zoeken naar data met behulp van mensen die een rol hebben gespeeld in de onderzoeken van de Omo Power. Deze wilde helaas geen medewerking geven omdat er hier contracten over getekend waren. Het vinden van data was om deze reden niet erg makkelijk en erg beperkt.

Tussen de casussen zit verder nog een verschil waardoor het wel een discussie punt is om deze te gebruiken. Heineken bracht geen nieuw product op de markt. Het waren alleen de flesjes waar iets mis ging. Omo Power was een nieuw product die eerst een sterke reputatie moest opbouwen voor het een aanvaring aan kon. Nu werd het aangevallen terwijl iedereen nog druk bezig was met de introductie en niet genoeg aandacht aan andere problemen gaf. Heineken merkte gelijk op dat er iets mis was omdat het niet te druk was, omdat het exporteren een gewone gang van zaken was. Situational Crisis Communication Theory (SCCT) is een middel om te bekijken hoe maximaal de bescherming van de reputatie moet zijn bij een crisis. Er zijn drie factoren waar opgelet moet worden: in hoeverre stakeholders geloven dat het bedrijf verantwoordelijk is, of in het verleden zelfde soortgelijke crisissen hebben plaats gevonden en hoe goed de reputatie van het bedrijf voor het geval was. Deze verschillende factoren bepalen hoe erg de reputatie beschadigd kan worden (Coombs, 2007c).

Heineken had als voordeel dat er het al een reputatie had, Omo Power moest nog beginnen. Ook werd de verantwoording niet bij Heineken gezocht en nam de Vereenigde Glasfabrieken de verantwoording gelijk op zich. Omo Power had hier meer moeite mee, omdat de concurrent gelijk in de aanval ging en Omo Power verantwoordelijk stelde zonder dat Omo Power tijd had om te reageren.

Hierdoor zijn de casussen erg verschillend en kan er een vraagteken gesteld worden bij het kiezen van deze twee.

Maar terug wijzend naar het eerste punt over het uitbrengen van data bij negatieve en positieve casussen, is het ook niet makkelijk om over te stappen naar andere casussen.

Een ander punt van discussie is de sociale media. In de inleiding is al verteld dat dit een veranderd middel is deze tijd van de eeuw. Sociale media is het middel om alles te delen en in de gaten te houden, de informatie bron van deze eeuw. Maar het veranderd ieder moment, ze komen en gaan. Een aantal jaar geleden was 'Hyves' nog de meest gebruikte sociale site van Nederland, deze is binnen 2 jaar ingehaald door 'Facebook'. Het veranderd radicaal dus. Dit maakt het lastig om controle op te houden, of op zijn minst om het in de gaten te houden. Vandaar dat er vast gehouden moet worden aan de kern om het begrip op te hebben. Dit maakt het onderwerp enigszins ouderwets. Want er wordt minder rekening gehouden met de sociale media, omdat hier geen grip op te houden is.

## Literatuur;

<http://static.managementboek.nl/pdf/9789043019446.pdf>

BATE, S. P. 2004. The Role of Stories and Storytelling in Organisational

Change Efforts: A Field Study of an Emerging "Community of Practice" within the UK National Health Service.

BAZERMAN, M., MOORE, D. 2009. Judgement in managerial decision making. *John Wiley and Sons, Inc*

BECK, U. 1992. Risk Society: Towards a New Modernity.

BEY, R., FREK, R. EN MONNIER, B. 2002. Communicatie bij rampen. Een vitaal probleem bij voorbereiding, uitvoering en toezicht. *Arnhem: MCDM Reeks*.

- BROWN, H. A. 2002. narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. *organization studies*. .
- CHENEY, G., THØGER CHRISTENSEN CHENEY, LARS, MORSING, METTE 2008. Corporate Branding and Identity: the Body is Marked. *Chapter 3 in their Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*, 58-82.
- COOMBS, T. 2007a. Crisis Recognition. 103-126.
- COOMBS, T. 2007b. A Need for More Crisis Management Knowledge'. *Chapter 1 in his Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*, 1-12.
- COOMBS, T. 2007c. Protecting Organizational Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation* 163-176.
- DOROTHY 2009. The Novel: An Anthology of Criticism and Theory, 1900-2000.
- HASLAM, A. 2004. Psychology in organizations, the social identity approach.
- HATCG, M., SCHULTS, M 2003 'Bringing the corporation into corporate branding'. *MCB UP Ltd*
- JANIS, I. L. A. M., L 1977. Decision making, a psychological analysis of conflict, choice and commitment. *Free Press, New York*.
- KRIJNEN, F. 2009. De recall als trend *supplychain magazine*
- OUDEHOOVEN, van J.P 2009. 'Polarisatie Bedreigend en verrijkend' ch 12 'Polarisatie in debat, convergentie in de samenleving (pp 234)
- MCLEOD, S. 2008. Asch Experiment. *simply psychology*, <http://www.simplypsychology.org/asch-conformity.html>.
- MORSING, M., SCHULTZ, MAJKEN 2006. corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies'. 323-337.
- NRC, R. 1993a. Claims bij fabrikant bierflessen. *NRC*.
- NRC, R. 1993b. Heineken haalt bier met glassplinters terug. *NRC*.
- NRC, R. 1993c. Heineken wendt Perrier-effect af. *NRC*.
- PEPPER, G. 1995. communicating in organizations; a cultural approach *new york; Mcgraw-Hill, Inc.*
- PRATT, Michael G. Whetten, David A. (Ed); Godfrey, Paul C. (Ed), (1998). Identity in organizations: Building theory through conversations. *Foundations for organizational science*., (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, xi, 308 pp.
- SIMON, M., HOUGHTON, S., AQUINO, K 2000a Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Elsevier Volume 15, Issue 2, March 2000, Pages 113-134*
- SIMONS, R.-J. 2000. Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme
- Epiloog.
- TROUW 1998.  
<http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2586683/1998/07/25/Omo-Power.dhtml>.
- UNILEVER, C.  
[http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CE4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwps.pearsoned.co.uk%2Fwps%2Fmedia%2Fobjects%2F1777%2F1820076%2Fcases%2F0273684566\\_cs\\_unilever.doc&ei=4pbIT--cNebE0QXe4IzZAQ&usg=AFQjCNG4DNRGFyZUUDrsugdy8ruiFwW2Kg&sig2=cQhWUinesyTC81FDjh7xOg](http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CE4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwps.pearsoned.co.uk%2Fwps%2Fmedia%2Fobjects%2F1777%2F1820076%2Fcases%2F0273684566_cs_unilever.doc&ei=4pbIT--cNebE0QXe4IzZAQ&usg=AFQjCNG4DNRGFyZUUDrsugdy8ruiFwW2Kg&sig2=cQhWUinesyTC81FDjh7xOg).
- WOERKUM, A. A. V. 2005. Frame Construction in Interaction. Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks.
- YOUTUBE 2011. Reclame Omo Power (1994) met Daan Jongen.  
<http://www.youtube.com/watch?v=U2-j0YrA0hg>.

## Appendix

Figuur 1.1  
(Trouw, 1998)  
Omo Power

JOEP ENGELS – 25/07/98, 00:00

**Op 29 maart 1994 maakt Unilever-topman Willem Selman het nieuws wereldkundig: zijn concern heeft het wasmiddel opnieuw uitgevonden. Omo Power rekt - ook bij lagere temperaturen - af met alle vlekken, juicht Selman, ook met de lastige kleurvlekken die de andere middelen ongemoeid laten. Het geheim: de accelerator, een mangaanverbinding die het bleekmiddel in het poeder activeert.**

Driehonderd miljoen gulden heeft Unilever in de ontwikkeling van Omo Power geïnvesteerd en het bedrijf is van plan er nog eens een half miljard tegenaan te gooien om de Europese consument van zijn gelijk te overtuigen. Unilever is zeker van zijn zaak. Na alle halfwassen vernieuwingen uit de jaren tachtig - de compacte poeders, de vloeibare middelen, het wasbolletje - is de accelerator een echte doorbraak. Het nieuwe zit hem niet in het gebruik van mangaan; diens bleekversterkende werking was al langer bekend. De vondst waarmee Selman zich op de borst slaat, is de organische verbinding waarmee het mangaan wordt vastgehouden. Op die manier kan het zijn werk doen, zonder de eveneens bekende schade aan te richten.

De topman laat ook geen twijfel bestaan over het doel dat Omo Power moet dienen. Unilever moet concurrent Procter & Gamble (van onder andere Ariel en Dreft) van de troon stoten en weer marktleider in Europa worden.

(B) Die concurrent reageert eerst geniepig. Terwijl de supermarkten begin april hun schappen met Omo Power vullen, voorziet Procter zijn Ariel van extra stickers: 'Extra Power om vlekken te verwijderen'.

(M) Unilever krijgt nauwelijks de kans zich hierover op te winden want de tweede aanval volgt al op 27 april. Procter heeft Omo Power bij TNO op textielschade laten onderzoeken met de instructie om op 60 en 90 graden te wassen. Een ouderwetse instructie omdat testen op textielschade al jaren in onbruik zijn geraakt in de branche. Een vreemde test ook omdat Omo Power juist bedoeld is voor lagere temperaturen. Maar Procter weet precies waar het in deze vuile oorlog op uit is. Het bedrijf heeft de test al veel eerder zelf gedaan - later geeft men toe al in februari monsters Omo Power te hebben bemachtigd. Maar nu kan men op gezag van TNO verkondigen dat Omo Power de was ernstig beschadigt.

(E) Unilever reageert zoals het niet zou moeten reageren. Het bedrijf wijst de kritiek van de hand en spant tegen de concurrent een proces aan wegens misleiding. Een maand later trekt men de rechtszaak weer in; de door Procter verspreide publiciteit blijkt toch enige grond te hebben. In overleg met de Consumentenbond, die TNO ook aan het werk heeft gezet, past Unilever de formule van Omo Power aan: iets minder accelerator, iets meer TAED, de bleekactivator uit de jaren zeventig.

(A) Nog voordat de nieuwe Omo Power in de winkels staat, deelt Procter de genadeklap uit. Op 6 juni ploffen op de deurmatten van kranten en omroepen dikke enveloppen. Inhoud: het TNO-rapport, aangevuld met nog wat onderzoeken, en elf kleurenfoto's. Foto's van verscheurde en verkleurde kledingstukken, allemaal gewassen in Omo Power, zo meldt het bijschrift. De slipjes en shirts worden geflankeerd door ongeschonden exemplaren, keurig schoon en nog als nieuw, dankzij Ariel Ultra. De foto's zijn niet van TNO, maar van Procter zelf. De uitwerking is er niet minder om: het hoofd van het Unilever-laboratorium kan die avond in Nova praten wat hij wil, bij de kijker blijft het beeld van de rafels hangen.

(C) Dat TNO op 28 juni meldt dat vernieuwde Omo Power is verbeterd, doet er eigenlijk niet meer toe. De aankondiging van Procter, twee weken later, van zijn nieuwe wasmiddel Ariel Futur, is ook niet meer dan een plaagstootje: 'veiliger dan een product met accelerator'. De

genadeklap wordt uitgedeeld door de Consumentenbond die in september beweert dat de slijtage nog steeds te groot is, en het middel ook niet schoner wast dan de rest.

Achteraf is nog steeds niet duidelijk hoe schadelijk Omo Power bij deugdelijk gebruik was. Feit is wel dat Unilever in het begin verzuimd heeft aan te geven dat het middel bedoeld was voor de witte was bij lagere temperaturen.

Maar de belangrijkste fout was het onderschatten van de tegenstander. Unilever staarde zich zo blind op zijn eigen succesnummer, dat het zich niet voorbereidde op de tegenaanval. En die kon, met een erkende straatvechter als Procter & Gamble, niet uitblijven.

Begin 1994 had Omo een marktaandeel van 7 procent. Dat had Unilever willen verdubbelen tot 14 à 15 procent. Eind 1994 was er echter nog maar 3 procent over. Nadat Unilever een jaar lang zijn wonden had gelikt, deed het een nieuwe poging, met nieuwe generatie Omo

## Figuur 1.2

### (Unilever)

#### case 4

##### *Unilever: power?*

'MY GOD! THEY'RE REALLY GOING to use it!' Nabil Sakkab, Procter & Gamble's European head of laundry products development, exclaimed to colleagues as he looked closely at the myriad, tiny pink crystals scattered among a heap of detergent he'd just poured on to his desk. It was mid-March 1994 – the beginning of a protracted nightmare for Unilever, when arch rival P&G discovered the secret ingredient in its super-concentrated Power, a new, revolutionary washing powder: Omo Power in the Netherlands, Persil Power in the United Kingdom and Skip Power in France. Power was the biggest advance in fabric detergents in 15 years, and sales of Power were leaping in the three European countries where it had been launched. It worried P&G not just because the rivals were doing so well, but because Power contained a manganese catalyst, known as the 'accelerator', which is 'unkind' to clothes – it attacks fabrics! P&G had dropped the defective manganese as a possible ingredient ten years ago for that reason.

The question P&G posed was 'WHY?' With that, the Great Soap War over Unilever's Power detergent began.

Power, the culmination of five years of developmental work, lay behind Unilever's strategy to salvage its market position in the [\*\*\*]10 billion European fabric detergent market, in which P&G had long since overtaken it. Power was the company's second entry into the concentrated fabric detergent market. It had to be the trailblazer in the industry, a quantum leap in detergent effectiveness, to win back the lead. Unilever planned to launch Power in 11 countries in short order – a marketing blitzkrieg without precedent in Europe. For Niall Fitzgerald, Unilever's global coordinator of detergents, much was riding on Power's success. Turning round Unilever's ailing detergents business could mean eventual ascent to the joint chairmanship of the group.

#### **A private warning**

Ed Artzt, P&G's chairman, also nicknamed the Prince of Darkness, had a well-earned reputation for responding rapidly and ruthlessly when he felt P&G's interests were threatened. Power's success posed a significant threat to the company's current and imminent new products – Ariel Future was due for launch in late 1994. The Power detergent was claiming a technological lead based on what he knew was a fundamentally flawed formula. Sakkab and his colleagues at P&G's European Technology Centre not only found that some dark dyes in cotton and viscose fabrics reacted badly to the detergent, they also discovered holes in clothes washed in Power.



On 31 March 1994 Artzt urged top executives at Unilever House, London, to withdraw their new detergent. This was a private warning. For all the aggression in the market, P&G and Unilever have been known in private to alert one another to product flaws and work together to solve problems. This time, however, Unilever executives ignored this private warning, suspecting that Artzt was on a spoiling mission to undermine Power. Fitzgerald saw no need to take the costly and humiliating step of withdrawing Power, which had already been tested by scientists and over 60,000 consumers for two years without incident.

(F)A story in the Dutch press on 27 April 1994 quoted a P&G spokesman who alluded to fabric damage caused by Power. Unilever held a press conference on 29 April denying P&G's claims, while issuing two writs for product defamation and trademark infringement, and seeking an injunction to stop P&G using the term 'Power' for its own detergents. Things were getting 'grubbier' by this time!

(D)P&G not only hired the PR firm, The Rowland Company (a Saatchi & Saatchi subsidiary), to run its campaign of public vilification, but also started a ruthlessly well-organised knocking-copy campaign – running around Europe to consumers' associations, washing machine manufacturers, retailers and anybody else who would listen, giving them very extensive technical briefings with lots of pictures of Power-damaged clothes.

#### **Unilever on the defensive**

Power sales fell after every P&G onslaught. Although Unilever was able to rebuild them with advertising and special offers, this defence could not hold out for long. Leading supermarket chains in various countries were considering emptying their shelves of Power, even though Unilever stood firmly behind its products, denying that there was a problem.

On 3 June 1994 Unilever announced that it would:

- ❑ drop the lawsuits against P&G (after P&G assured Unilever that its spokesman had been misquoted);
- ❑ reformulate Power, and reduce the level of the accelerator in the powder by 80 per cent.

(G)Meanwhile, P&G persisted in proving its point, releasing to the press pictures of clothes damaged by Power, plus results from six test institutes, all of which became front-page news in several European countries. Consumers' associations damned Power detergents; environmental campaigners in Sweden accused Power of putting the nation's clothes in imminent jeopardy! Unilever remained defensive with both the press and the public, failing to find an effective counter to criticisms from all sides.

#### **Unilever's climbdown**

Unilever revamped and relaunched Power products, while also retreating from its original broad market positioning to a more specialised niche – the package was changed to concentrate use of the product in lower temperatures and on white fabrics. The company attempted to reassure consumers through advertisements that guaranteed the safety of its revamped product. But then the Dutch consumers' union confirmed the damaging effects of the upgraded Power.

In late 1994, Unilever management finally admitted: 'We made a mistake. We launched a product which had a defect which we had not detected. We were very enthusiastic about an exciting new product and did not look closely enough at the negatives. Somewhere between research and marketing something went wrong – under the normal pressure to be first to the market.'

Unilever obviously failed to anticipate how violently its arch rival would react. By the end of the year, new independent tests, including the UK Consumers' Association *Which?* investigation, confirmed everybody's suspicions – that Power, even the reformulated version with reduced manganese, was defective.

#### **Costs of the Power fiasco to Unilever?**

After spending more than [\*\*\*]300 million on developing, manufacturing and marketing Power products, Unilever remains a poor second to P&G in the European detergent market. A heavy price was extracted on reputations – the company's and those of the Persil and Omo brands. Unilever's image as a shrewd marketer and innovator was undermined. The whole affair has exacerbated consumers' scepticism towards manufacturers; as one retailer said, 'the whole [detergents] sector is drowning in over-claiming and publicity which leaves consumers confused'.

Power products were eventually withdrawn from all markets. There were painful lessons to be learnt by management. Not least, the company has to try harder to develop new products that satisfy changing customer needs profitably. In 1998, the company beat rival P&G to the launch of revolutionary Persil tablets. Revolutionary because the concept of tablets (in

this case, two to be used in each wash) for the first time offers consumers the benefits of no mess, no waste and no confusion about the amount used.

SOURCES: John Willman, 'Start taking the tablets for a more convenient wash', *Financial Times* (28 April 1998), pp. 14–15; George Pitcher, 'Sham "soap wars" signal fierce battle to capture market share', *Marketing Week* (3 May 1996), p. 29; 'Soap and chips', *Financial Times* (27 December 1994), p. 15; Roderick Oram, 'Washing whiter proves a murky business', *Financial Times* (21 December 1994), p. 8; Diane Summers, 'Procter set for rap on soap advert', *Financial Times* (1 December 1994), p. 9; Roderick Oram, 'P&G, Unilever soap wars leave market spinning', *Financial Times* (1 November 1994), p. 29; 'Persil Power "no better than others" ', *Financial Times* (6 October 1994), p. 11; Barbara Smit, 'Unilever comes clean over detergent', *The European* (30 September–6 October 1994), p. 18; Diane Summers, 'Unilever detergent comes under renewed criticism', *Financial Times* (24–5 September 1994), p. 26; Roderick Oram, 'Unilever concedes detergent damaged clothing', *Financial Times* (23 September 1994), p. 1; 'Tale from the washroom', *The Economist* (11 June 1994), p. 89; David Short, 'Dirty fighting in soap wars', *The European* (5–11 August 1994), p. 17; Diane Summers, 'Procter steps up attack on Unilever's Persil Power', *Financial Times* (30–1 July 1994), p. 24; Barbara Smit, 'Unilever sticks by Omo', *The European* (10–16 June 1994); Tony Jackson, 'Dirty tricks alleged in soap war', *Financial Times* (3 May 1994), p. 9; 'Unilever takes Procter to court in row over "super" detergent', *Financial Times* (30 April–1 May 1994), p. 1.

### Figuur 1.3 (NRC, 1993b)

#### **Heineken haalt bier met glassplinters terug Door een onzer redacteurs**

(H)ROTTERDAM, 27 AUG 1993. Bierbrouwer Heineken heeft gisteren alarm geslagen omdat in een aantal flesjes bier, bestemd voor exportmarkten, glassplinters zijn aangetroffen. Heineken probeert naarstig in zeven landen 3,4 miljoen flesjes te lokaliseren die al in de handel zijn terechtgekomen.

(H)De brouwer heeft ontdekt dat circa één procent van een serie van 17 miljoen groene 33 centiliter flessen gebreken vertoont. Heineken stelt de leverancier van die flessen, de Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, aansprakelijk voor de schade.

(H)Bij een routinecontrole bleek Heineken dat de binnenzijde van de flessehals minuscule glassplinters kan loslaten. Bij het verpakken of openen van de flesjes kunnen glassplinters van het opstaande randje onder de kroonmond vrijkomen. Het gaat om flessen die sinds december door de Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam worden geproduceerd.

President-directeur J. van Bussel van de Vereenigde Glasfabrieken noemt de schuldvraag "vooral een zaak van de verzekeringsmaatschappijen". De oorzaak van het "splintergedrag" van de flesjes is inmiddels bekend en hij verzekerde dat "het niet weer kan gebeuren". Een woordvoerder van Heineken zei dat het incident geen invloed op de relatie met de glasfabriek zal hebben.

(J)Heinekens grootste zorg is volgens de woordvoerder het uit de markt halen van de probleemflesjes. Via persberichten en advertenties worden de consumenten in de betreffende landen gewaarschuwd. Het gaat om Groot-Brittannië, Hongarije, Hongkong, Israël, Finland, Oostenrijk en Zweden. De woordvoerder beklemtoont dat de flesjes maar een klein deel van het assortiment uitmaken. Wel maakt het concern zich zorgen over de invloed die de "splinteraffaire" op het vertrouwen van de consument in het merk zal hebben.

Een woordvoerder van het Centrale Brouwerij Kantoor in Amsterdam noemt de "splinteraffaire" uniek. Zij zei met nadruk dat de Nederlandse bierdrinker zich geen zorgen hoeft te maken. Volgens T. Voorn, hoogleraar in de huisartsgeneeskunde, leidt het inslikken van dergelijke kleine glassplinters overigens slechts "sporadisch" tot medische complicaties.

1.4

(NRC, 1993c)

### **Heineken wendt Perrier-effect af**

#### **Door onze redacteur KAREL BERKHOUT**

AMSTERDAM, 28 AUG 1993. Bij een autotransport van Iglo-diepvriesmaaltijden in 1980 lekte koelvloeistof in enkele pakken bevroren nasi: twee mensen in het Limburgse Venray stierven na hun nasi-maaltijd aan vergiftiging met nitriet. De "nitriet"-affaire was geboren en zou nog maanden aanhouden met onder meer grappen in het satirisch weekblad Mad over "eutha-nasi".

Het voedingsmiddelenconcern Unilever, eigenaar van Iglo, leed een directe schade van enkele miljoenen guldens. Indirect kostte de affaire Unilever nog eens tientallen miljoenen guldens, doordat het nog ruim een jaar duurde voordat de verkoop van Iglo-producten weer op het oude peil was.

(I)Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Nederlandse bierbrouwer Heineken deze week van een "nachtmerrie" sprak toen er glas in het bier in plaats van bier in het glas was gekomen. Eergisteren maakte Heineken bekend dat 3,4 miljoen flesjes worden teruggehaald uit het buitenland, omdat er minuscule losse glasdeeltjes in zijn aangetroffen. Het gaat om een nieuwe versie van de bekende groene fles voor de export, die inmiddels is vervoerd naar onder meer Oostenrijk, Groot-Brittannië en Hongarije.

Hoewel de glasdeeltjes voor de bierdrinker nauwelijks schadelijk zijn, heeft Heineken ook besloten om alle 17 miljoen reeds geproduceerde flessen te vernietigen. De op een na grootste brouwer ter wereld - na het Amerikaanse Anheuser-Busch ("Budweiser") - lijkt met deze radicale ingreep tot elke prijs de schade aan het wereldwijd bekende merk te willen beperken.

De schade aan een in opspraak geraakt levensmiddelenmerk kan namelijk fors oplopen. Zo daalde in 1991 de verkoop van het Franse bronwater Perrier in de Verenigde Staten drastisch nadat er benzeen in was aangetroffen. Dat zelfde jaar had de Nederlandse snoepfabrikant Van Melle in Brazilië veel last van valse geruchten over cocaïne in dropjes. In mei van dit jaar kreeg de koers van het voedingsmiddelenconcern Nutricia een tik, toen in de Verenigde Staten potjes babyvoeding werden teruggehaald na geruchten over een salmonella-besmetting.

Voor ondernemingen als Heineken en Perrier, eigendom van het Franse levensmiddelenconcern BSN, is het imago van het merk naast het distributienetwerk de grootste bezitting. Honderden miljoenen guldens reclamegeld worden jaarlijks besteed om het eenvoudige bier en mineraalwater een aureool te geven van een helder of zuiver produkt. Voor Perrier, dat adverteert met "natuurzuiver" mineraalwater, was de benzeenbesmetting een ramp die kon worden becijferd in 160 miljoen teruggehaalde flessen en een omzetverlies van 40 procent tussen 1989 en 1991.

(K)Heineken heeft hooguit één tot anderhalve maand last van de glassplinters, verwachten beleggingsdeskundigen. "Daarna waait het over. De onderneming heeft het enige juiste gedaan: namelijk meteen zeer snel zelf ingrijpen. Bij Perrier ging dat in het begin erg traag, waardoor de schade groter was. Ook heel belangrijk is dat de glassplinters niet te wijten zijn aan het

productieproces van Heineken, maar aan dat van de flesjesfabrikant", zegt analist H. Smits van effectenbank CLN Oijens en Van Eeghen. Die flesjesfabrikant is Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, ironisch genoeg een bijna-dochter van BSN.

(K)De directe schade voor Heineken bedraagt naar schatting enkele tientallen miljoenen gulden, doordat de 17 miljoen te vernietigen flesjes een productie van twee weken vertegenwoordigen en de kosten van terughalen hoog zijn. Heineken wil die schade verhalen op Vereenigde Glas, waardoor de koers van BSN op de beurs van Parijs gisteren daalde.

(K)De beleggers vertrouwen Heineken zelf weer: het aandeel-Heineken sloot gisteren na een aanvankelijke daling met vijf gulden zelfs 80 cent hoger op 186 gulden.

## 1.5 (Unilever)

A story in the Dutch press on 27 April 1994 quoted a P&G spokesman who alluded to fabric damage caused by Power. Unilever held a press conference on 29 April denying P&G's claims, while issuing two writs for product defamation and trademark infringement, and seeking an injunction to stop P&G using the term 'Power' for its own detergents. Things were getting 'grubbier' by this time!

P&G not only hired the PR firm, The Rowland Company (a Saatchi & Saatchi subsidiary), to run its campaign of public vilification, but also started a ruthlessly well-organised knocking-copy campaign – running around Europe to consumers' associations, washing machine manufacturers, retailers and anybody else who would listen, giving them very extensive technical briefings with lots of pictures of Power-damaged clothes....

...Power sales fell after every P&G onslaught. Although Unilever was able to rebuild them with advertising and special offers, this defence could not hold out for long. Leading supermarket chains in various countries were considering emptying their shelves of Power, even though Unilever stood firmly behind its products, denying that there was a problem...

... Meanwhile, P&G persisted in proving its point, releasing to the press pictures of clothes damaged by Power, plus results from six test institutes, all of which became front-page news in several European countries. Consumers' associations damned Power detergents; environmental campaigners in Sweden accused Power of putting the nation's clothes in imminent jeopardy! Unilever remained defensive with both the press and the public, failing to find an effective counter to criticisms from all sides...

... In late 1994, Unilever management finally admitted: 'We made a mistake. We launched a product which had a defect which we had not detected. We were very enthusiastic about an exciting new product and did not look closely enough at the negatives. Somewhere between research and marketing something went wrong – under the normal pressure to be first to the market.'...

## 1.6 (NRC, 1993a)

### Claims bij fabrikant bierflessen

#### Door een onzer redacteurs

ROTTERDAM, 28 AUG 1993. De bierfabrikanten Bavaria en Oranjeboom halen uit voorzorg, net als Heineken, hun groene exportflessen uit de handel, nu gebleken is dat daarbij glassplinters in het bier kunnen komen. In totaal zijn zeker 20 miljoen flesjes onverkoopt geworden, schatten de brouwers. Heineken heeft een miljoenenclaim ingediend bij de flessenleverancier, de Vereenigde Glasfabrieken in Schiedam, en ook Bavaria heeft de fabriek aansprakelijk gesteld voor de schade.

Volgens een woordvoerder van het ministerie van WVC, waaronder de Keuringsdienst van Waren ressorteert, heeft zich in Nederland nog nooit op deze schaal een dergelijk probleem voorgedaan.

Bavaria ontdekte gisteren in een van de exportflessen glassplinters nadat de kwaliteitscontrole was verscherpt. De Brabantse brouwer neemt "het zekere voor het onzekere" en haalt alle 4,5 miljoen flessen uit de handel. De pas half juni geïntroduceerde fles is uitsluitend bestemd voor de export en is niet in Nederland verkrijgbaar.

Op dit moment gaat Bavaria na waar de nieuwe exportflessen zijn gebleven. Een woordvoerder verwacht dat een "zeer beperkt" gedeelte bij consumenten is terechtgekomen. Hij zei dat Bavaria "ontzet" is over de affaire: "Het kan ons kwaliteitsimago in het buitenland aantasten." De splinterende flessen zijn uitgevoerd naar Engeland, Frankrijk, Italië en Spanje. Bavaria exporteert jaarlijks voor ongeveer 115 miljoen gulden naar deze landen, maar de flesjes vormen slechts een deel van het assortiment.

Gisteren werd bekend dat Heineken 17 miljoen groene exportflesjes vernietigt omdat bij het verpakken of openen glassplinters in het bier terecht kunnen komen. Dit kwam aan het licht na een routinematige kwaliteitscontrole. Volgens een woordvoerder doet het probleem zich voor met slechts één op de honderd flesjes.

(O) Hierop waarschuwde de Verenigde Glasfabrieken haar andere afnemers. Directeur J. van Bussel: "Het zou kunnen dat de aan hen geleverde flessen eveneens defecten hebben." Een woordvoerder van brouwer Grolsch noemde dit "onzin". Hij zei dat de glasfabrikant Grolsch heeft verzekerd dat het probleem alleen optreedt bij flesjes met een bepaalde kopconstructie die bij geen enkel Grolschflesje voorkomt. Ook Oranjeboom kreeg de geruststelling dat met zijn flesjes niets aan de hand is.

(O) Volgens directeur Van Bussel is de Verenigde Glasfabrieken verzekerd en maakt het bedrijf zich momenteel uitsluitend druk over de vraag hoe het vertrouwen in zijn produkt kan worden hersteld.