

“*Als een crisis
door jezelf is
veroorzaakt,
reageer dan open,
eerlijk en snel*”



Dr. Karel Jan Alsem is lector Marketing aan de
Hanzehogeschool Groningen en docent Marketing aan de
Rijksuniversiteit Groningen.

Crisis en marketing: elk nadeel kan een voordeel worden

Karel Jan Alsem

53

Crises bestaan in veel soorten en maten. Een crisis is een noodsituatie en dus negatief. Zou je zeggen. Maar van oorsprong is het woord crisis neutraal. Het komt van het Griekse 'krinomai' wat iets als 'oordelen, onderscheiden, beslissen' betekent. Dit is gelijk een leuke link met marketing. Want marketing is een functie in een organisatie of bedrijf dat naar kansen zoekt. Dit artikel gaat in op twee marketingaspecten van crises, namelijk merkreputatie en communicatie. We lichten ons betoog toe met voorbeelden van drie onderzoeksprojecten die we vanuit het lectoraat Marketing (Marklinq.nl) van de Hanzehogeschool Groningen hebben uitgevoerd naar de gevolgen van crises. Maar eerst een stukje theorie.

Kern van marketing

Wat is marketing eigenlijk? Niet reclame, of verkoop. Ook niet per definitie online of digitaal. En al helemaal geen 'truc'. De kern van marketing is het leveren van klantwaarde door het verbinden van jouw merk aan wensen van doelgroepen (Alsem, 2020). Bij marketing gaat het dus om twee kanten: de klant en het merk. Marketing is niet letterlijk doen wat de klant vraagt. Het is wel klantgericht zijn, service bieden, klanten belonen. Maar het is tegelijk kijken naar wat je eigen identiteit is, wat je kernwaarden zijn, en te focussen

op waar je als merk voor wilt staan. Een merk dat alles wil zijn, is juist niks. Dus de aloude 'stuck in the middle'-optie die Porter al in 1980 als ongewenst schetste, is inderdaad geen goede optie. Hieruit volgt dat het hebben van een goede merkreputatie essentieel is. Het zorgt voor vertrouwen, maakt het kiezen voor consumenten makkelijker en kan leiden tot klantentrouw. Keller (2018) legt een mooie relatie tussen merk en klant door te spreken van 'customer based brand equity'. Wat zoveel betekent dat een merk bekend moet zijn en moet streven naar sterke,

unieke en relevante associaties bij de doelgroep. Om bekendheid en een goed imago te realiseren is logischerwijs communicatie heel belangrijk. Bij zowel het kiezen van merkwaarden als bij communicatie zijn vier ‘merkwetten’ belangrijk (Alsem, Kostelijk, 2019). Eén hebben we al genoemd: focus. De andere drie zijn: onderscheidend, consistent en relevant (positief).

Implicaties voor handling van crises

Vanuit dit korte stuk theorie zijn de volgende, deels ook door onderzoek bevestigde, marketingrichtlijnen voor de omgang met crises te halen.

De eerste heeft te maken met de merkreputatie, ofwel de merksterkte. Een sterk merk geeft vertrouwen.

Als een organisatie in de ogen van consumenten niet adequaat op een crisis reageert, krijgt het vertrouwen een deuk en gaat de merksterkte (bekendheid en associaties) per definitie omlaag. Dat wil je niet. Hier komt ook het spreekwoord vandaan ‘dat vertrouwen (en dus merkimago) te voet komt maar te paard gaat’. Toch is dat niet helemaal waar. Uit onderzoek en de praktijk blijkt namelijk dat sterke merken wel tegen een stootje kunnen. Dat komt omdat een sterk merk in feite een bad vol positieve associaties heeft, wat niet altijd of zomaar in één keer helemaal leegloopt. Dat heeft met twee dingen te maken. Ten eerste dat mensen ook wel weer snel zaken vergeten. Er zijn belangrijker zaken dan merken voor mensen. Zo kelderde het vertrouwen in het sterke merk Volkswagen hard na het schandaal met de uitstootmetingen waarbij willens en wetens gefraudeerd was door Volkswagen. Interessant genoeg herstelden de verkopen snel en een jaar later was er geen effect meer waarneembaar.

De tweede reden waarom een crisis voor een merk niet funest hoeft te zijn is de manier waarop ze ermee omgaan. Dan komen we op crisiscommunicatie (zie bijvoorbeeld Ndlela, 2019). Om vertrouwen terug te winnen is de richtlijn voor crisiscommunicatie kortweg ‘open, eerlijk en snel’. Om met dat laatste te beginnen: hoe langer je wacht hoe meer kans er is dat er ongewenste verhalen in de pers komen (Durst, Henschel, 2022). Tegenwoordig met sociale media gaat een lopend vuurtje helemaal extreem snel. Zeker

*Een sterk merk kan
beter tegen een stootje,
dus bouw altijd aan
vertrouwen in je merk*

als tussendoor journalisten ook nog zaken oppakken. Treedt snel naar buiten dus. Zorg er ook voor dat er zoveel mogelijk duidelijkheid wordt gegeven. Praat niet in vage termen. Stop ook al je normale communicatie en eventuele reclame. Niets zo funest als een commercial op tv terwijl je tegelijk slecht in het nieuws bent. Als er slachtoffers zijn, laat dan als eerste merken dat je met hen meeleeft. Denk kortom vanuit de klant en niet vooral vanuit jezelf. Dat is eigenlijk de kern van marketing. Overigens is hierbij één uitzondering: licht zo snel mogelijk je eigen personeel ook in over wat er aan de hand is. Het is als werknemer heel vervelend als je op een feestje van anderen moet horen dat jouw bedrijf slecht in het nieuws is. Dan kun je het maar beter zelf al weten. Wat meer algemeen: denk vanuit doelgroepen en niet vanuit jezelf!

Klassiek voorbeeld is het aspirinemerkt Tylenol. In de Verenigde Staten bleek het product (lang geleden) tot overlijdensgevallen te leiden! Dus je neemt een aspirientje tegen hoofdpijn en het leidt tot ... tja. Je zou zeggen dat dat merk daarmee (ook) ten dode was opgeschreven. Toch is dat niet het geval. Door een voorbeeldige crisiscommunicatie en natuurlijk een ‘recall’ (terughalen) van alle foute producten, en daarna een snelle oplossing van het probleem, kwam het merk sterk terug en was twee jaar later het marktaandeel alweer op peil.

Samenvattend: zorg ‘in het normale leven’ dat je een sterk merk wordt, dan kun je een stootje hebben. En als er een crisis is, reageer dan open, eerlijk en snel, dan zal je imago niet te paard gaan. Dan nu naar de drie cases waar door Marklinq (het Lectoraat Marketing van de Hanzehogeschool Groningen) onderzoek naar is gedaan¹.

Project X Haren

Haren is een welgesteld dorp vlak onder de stad Groningen. Tot 2012 was dit dorp buiten Noord-Nederland niet erg bekend. Daarna was het anders. Een scholiere (uit de klas van mijn dochter Floor) deed een open uitnodiging voor haar verjaardag wat, zoals inmiddels bekend, uit de hand liep. Er reageerden steeds meer 'vrienden', dat kwam in de lokale pers, toen reageerden er nog meer, dat kwam in de landelijke pers, en zo door. Op de betreffende dag (21 september 2012) kwamen duizenden jongeren naar Haren. Er was geen feestje en er werden ook enige vernielingen aangericht. De ME greep uiteindelijk in en het dorp werd ontruimd. Terwijl ik vlak bij mijn huis deze interessante case aan het filmen was, kreeg ook ik een klap met een knuppel. Het achtuurjournaal was live aanwezig, het was *breaking news* en smullen voor de kijker: het keurige, door sommigen als kakkerig beschouwde dorpje Haren, overvallen door jongeren. De fysieke schade viel uiteindelijk mee (al werd die in de pers en politiek breeduit gemeten), de mentale schade bij geschrokken bewoners viel niet mee. Haren was echter wel bekend geworden. Een jaar later heb ik met een survey door mijn onderzoekers laten uitzoeken hoe het met de bekendheid van Haren zat en ook met de associaties. Niet verwonderlijk was dat de bekendheid inderdaad *skyhigh* was. Iedereen kende Haren. En velen legden onmiddellijk het verband met de relletjes. Maar interessant genoeg vond men Haren niet minder aantrekkelijk om te gaan wonen en was de aantrekkelijkheid zelfs licht gestegen. Want tja, die relletjes was toeval, en Haren bleek een mooi dorp te zijn.

De case laat zien dat associaties alle kanten op kunnen gaan en ook goed kunnen uitpakken. Overigens is dat in dit geval niet te danken aan deskundig optreden van bestuurders, de toenmalige burgemeester moest het veld ruimen.

Aardbevingen en Groningen

Het dossier Groningse aardbevingen is oneindig groot en is zelfs onderwerp van een parlementaire enquête in 2022. Toen in 2013 de aardbevingen

zwaarder werden, kwam de officiële mededeling van het ministerie dat 'de aardbevingen in de toekomst nog zwaarder kunnen worden'. Niet verwonderlijk leidde deze op zich eerlijke mededeling tot nog meer onrust. Reden om uit te zoeken wat het effect hiervan was op de aantrekkelijkheid van Groningen voor bewoners, bezoekers en bedrijven. Uiteraard verwacht je een negatief effect maar verschilt dat voor die drie doelgroepen? En hoe zwaar is het effect? Uit onze studie bleek dat het effect voor bewoners significant negatief was, voor bezoekers echter niet en voor bedrijven evenmin. Het geringe bezoekerseffect is goed te verklaren. Als je als toerist 'even naar Groningen' gaat, is de kans op een aardbeving op zo'n moment vrijwel nul. Maar ook bedrijven gaven aan het geen groot punt te vinden bij beslissingen om zich te vestigen in Groningen. Andere zaken werden veel belangrijker geacht.

Wat deze case leert is dat je bij effecten van crises goed naar doelgroepen moet kijken en dat de interne doelgroepen misschien wel op de eerste plaats komen. Het belang van relaties met stakeholders wordt ook door Bundy e.a. (2017) en Ndlela (2019) sterk bedrukt.

COVID en het mkb

Enkele maanden na de uitbraak van corona (in mei 2020) hebben we een representatieve groep mkb'ers (1800) gevraagd hoe zij omgaan met corona en wat hun verwachtingen waren voor daarna. Enkele citaten uit ons onderzoek van toen: 'Kijkend naar de economische impact die de coronacrisis zou hebben op het bedrijf is het opvallend dat slechts een klein percentage van 7,2 procent vreest voor het voortbestaan van het bedrijf. Daarnaast verwacht dertig procent geen of weinig invloed of zelfs een omzetting. Ongeveer zeventig procent verwacht in meer of mindere mate negatieve gevolgen. De sector cultuur, sport, recreatie, horeca en toerisme is het meest negatief over de impact die de coronacrisis op het bedrijf gaat hebben. Van de ondervraagden ziet vijftig procent geen voordelen aan de coronacrisis. De andere helft ziet voordelen bij de online-ervaringen die worden opgedaan, de grotere collegialiteit en de betrokkenheid

van klanten. Een groot deel van de respondenten verwacht dat online een grotere rol gaat innemen, zowel qua zoeken en vergelijken van producten/ diensten als de aankoop. Al met al geven de respondenten aan dat er positief werd gekeken naar de aankomende twaalf maanden van de organisaties.'

Onze peiling was aanmerkelijk minder negatief dan sommige andere peilingen. Achteraf gesproken zijn de verwachtingen van de mkb'ers behoorlijk goed uitgekomen. Wellicht mede door subsidies, is er een veel minder negatief effect geweest dan anderen dachten. Een verlate faillissementsgolf is er niet geweest (maar zou wellicht alsnog kunnen komen). Ook de blijvende toename van online is uitgekomen. Zo kopte nu.nl eind juni 2022: 'Nederlanders blijven massaal boodschappen en maaltijden bestellen'. Kennelijk hebben de mkb'ers een adequate manier gevonden om met de coronacrisis om te gaan. Overigens zullen zeker ook de subsidies hebben geholpen. Volgens sommige economen zijn er door die subsidies juist te weinig faillissementen geweest en zijn zwakke bedrijven ten onrechte in leven gebleven.

Wat uit dit onderzoek min of meer valt te concluderen is dat sterke merken als gevolg van een crisis inderdaad niet onderuit hoeven te gaan.

Soorten crises

Het nummer van *Holland Management Review* waarin dit artikel is opgenomen gaat over crises. In het openingsartikel worden verschillende vormen van crises genoemd. Ook in de literatuur wordt over crises een en ander geschreven. Wat opvalt is dat daarbij vaak wordt gerefereerd aan plotselinge, externe crises die op mensen en organisaties afkomen. Ndlela (2019)

maakt onderscheid tussen drie soorten crises: *victim crises* (niet door organisatie veroorzaakt, zoals COVID en aardbevingen), *accidental crises* (per ongeluk door organisatie veroorzaakt, zoals technische fouten in producten), en *preventable crises* (intentioneel door organisatie veroorzaakt, zoals dieselschandaal, of ongepast gedrag). Ook onze drie studies vormen voorbeelden van de eerste categorie. Elk van de soorten crises vragen een eigen respons.

Mercedes

Een voorbeeld van de tweede categorie crises hebben we beschreven in ons boekje *12 Merken, 13 Ongelukken* (Alsem, Klein Koerkamp, 2010). Mercedes, van oudsher een producent van kwalitatief hoogstaande en ook grote auto's introduceerde in 1997 de A-klasse: kleine, en relatief hoge auto's, vermoedelijk met het doel om ook jongere doelgroepen aan te spreken. Onder grote aandacht testte een Zweeds tijdschrift het ding uit met onder andere een zogenaamde elandtest waarbij de auto een uitwijkmanoeuvre maakt voor een plots obstakel (zoals een eland). Maar wat gebeurde er? De A-klasse van Mercedes kantelde! In één letterlijke klap was de autofabrikant zijn goede naam kwijt wat betreft veiligheid. Zelfs bij dealers daalde het rapportcijfer voor Mercedes binnen mum van tijd van een 9 naar een 5. In eerste instantie ontkende Mercedes het probleem. Niet verstandig. Maar in tweede instantie werden alsnog alle verkochte modellen teruggeroepen, en gaf men in paginagrote advertenties de fout toe: een groots gebaar. Daarnaast werd toegezegd onmiddellijk actie te ondernemen om het euvel (dat te maken had met de vering) snel te verhelpen. Nog geen maand later bleek Mercedes in die opzet geslaagd. De autofabrikant kondigde aan dat de A-klasse nu volledig veilig was en dat men critici zou overtuigen. En dat deed Mercedes. In een lange tv-commercial liet drievoudig Formule 1-wereldkampioen Niki Lauda zien op dezelfde testbaan van de eerdere elandtest, dat het kantelen van de vernieuwde A-klasse is uitgesloten. 'Nu hebben de concurrenten een probleem', zo sloot de legendarische oud-coureur de commercial af.

*“Stel je klant voorop
bij crisiscommunicatie
en niet jezelf”*

Door deze open en na enige aarzeling eerlijke reactie wist Mercedes de schade aan haar imago te beperken. Wat minder handig was, was de communicatie met de eigen dealers, het ‘eigen personeel’ dus. De A-klasse zelf heeft nog jaren bestaan en is om andere redenen later alsnog geëlimineerd. Dat heeft weer te maken met een ander merkissue: de logica om als merk extensies op de markt te brengen die eigenlijk minder goed bij je merk passen. Voor zowel consumenten als voor eigen medewerkers is dat vaak verwarrend en dus niet verstandig. Een merk dient bij de kernwaarden te blijven (focus). Op YouTube zijn nog talloze filmpjes over deze case te vinden.

Conclusies

Vanuit merkperspectief zijn de interne, door de organisatie per ongeluk of ‘expres’ veroorzaakte crises misschien nog wel belangrijker dan de externe omdat ze rechtstreeks aanhaken op het vertrouwen dat mensen hebben in jou als merk.

Wat voor crisis het ook betreft: merken die voor de crisis al sterk waren hebben een grotere kans er goed uit te komen dan merken die dat niet zijn. Er geldt dus ook dat herhaalde, met name bedrijfsgerichte, crises wel degelijk funest kunnen zijn omdat dan in stappen alsnog alle goede associaties met het merk verdwijnen. Belangrijk is hoe je als organisatie met een crisis omgaat. Wanneer we dan naar de marketingaspecten kijken, kan een adequaat communicatiebeleid sterk helpen om er goed uit te komen. Dergelijk beleid dient van tevoren te zijn georganiseerd. Ndlela (2019) heeft het over crisis *preparedness* (draaiboeken), crisis *response* maar ook crisis preventie en post crisismanagement (wat kunnen we voortaan beter doen?). Bij de respons gaat het onder andere om ‘open, eerlijk en snel’ maar vooral om als visie te hebben om een klantgerichte aanpak te hanteren. De kern van marketing dus.

“*Heb altijd een draaiboek klaarliggen wat te doen bij een crisis*”

Literatuur

- Alsem, K.J., R. Klein Koerkamp. *12 Merken, 13 Ongelukken*. Groningen: Noordhoff.
- Alsem, K.J. (2020). *Strategische Marketingplanning*. 8e editie. Groningen: Noordhoff.
- Alsem, K.J., E.J. Kostelijk. (2016). *Merkpositionering*. 1e editie. Groningen: Noordhoff.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Durst, S., T. Henschel. (2022). *Crisis Management for Small and Medium Sized Enterprises*. Springer Link.
- Keller, K.L., V. Swaminathan. (2020). *Strategic Brand Management*. 5th edition. Pearson.
- Markling. (2013). *Effecten van crisissituaties op regio-imago's*. Markling publicatie 3. Hanzehogeschool Groningen.
- Markling. (2020). *Invloed van corona op het MKB*. Markling publicatie 18. Hanzehogeschool Groningen.
- Ndlela, M.N. (2019). *Crisis Communication: A Stakeholder Approach*. Palgrave McMillan.

Noten

- Deze en alle andere onderzoeksrapporten van Markling zijn te downloaden via markling.nl