

De vier grootste reputatierisico's voor retailers

04-11-2014 10:25

Albert Heijn en zijn Zwarte Pieten, plofkippen in het koelvak, truitjes van angorawol en uitbuiting in textiel fabrieken. Consumenten pikken geen geheimen meer van retailers. Reputatiedeskundige Paul Stamsnijder van Reputatiegroep uit Utrecht schetst vier potentiële pr-nachtmerries en een bijbehorend rampenplan.

1. De kritische consument op social media

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

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

Volgens Stamsnijder was de A&F-viral meer dan een negatieve social media-hype. "Het merk richtte zich te veel op beeldvorming, en te weinig op het assortiment. A&F's imago is te gelikt, een luchtbel. Consumenten prikken daar doorheen." Inmiddels kondigde de keten aan ook kleding met grotere maten te gaan verkopen. Deze reactie komt te laat, vindt hij. "Waak ervoor dat er niet alleen over je gepraat wordt. Luisteren en met je stakeholders in gesprek gaan, daar gaat het om. A&F heeft de sluimerende kritiek jarenlang genegeerd. Dat is dom."

2. Arbeidsomstandigheden onder een vergrootglas

Al sinds de IKEA-affaire in 1998 is het publiek extra alert op arbeidsomstandigheden, constateert Stamsnijder. Zo kwam de kledingproductie vorig jaar april weer eens pijnlijk in het nieuws toen een fabriekscomplex in Bangladesh instortte. Oorzaak: een slechte constructie en een eigenwijze eigenaar die bouwregels negeerde. Het ongeluk kostte 1127 medewerkers het leven en uit angst voor instorting sloten honderden textiel fabrieken in het land hun deuren.

"De ramp legt een emotioneel, branchebreed probleem bloot. In zo'n lastige situatie moeten retailers niet afzonderlijk reageren, maar samenwerken en één gezicht laten zien." Dat gebeurde ook. Ketens als HEMA, H&M, C&A en G-Star tekenden een veiligheidsakkoord voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden in de Bengaalse fabrieken. Maar onder andere Coolcat weigerde lange tijd mee te doen, waarbij directeur Ronald Khan openlijk minister Ploumen aanviel; 'ze gedraagt zich als een actievoerder'. Stamsnijder: "Meedoen is een basisvoorwaarde. De doelgroep van Coolcat koopt er vast niet minder truitjes om, maar het winkelmerk kan wél geloofwaardigheid verliezen bij andere stakeholders. Denk aan medewerkers, toezichthouders en de media."

Vergeet daarnaast de arbeidsomstandigheden dichterbij huis niet, waarschuwt hij. Dat bleek wel toen HEMA

België in 2011 een 21-jarige moslima ontsloeg die haar hoofddoek weigerde af te doen. Er ontstond in België en Nederland veel ophef. Begin vorig jaar gaf de rechter HEMA ongelijk, omdat er geen duidelijk beleid was voor het uitdragen van een geloofsovertuiging op de werkvloer. Stamsnijder: "Zorg dat je je arbeidsvoorwaardenbeleid goed kunt uitleggen. Ook in deze lastige tijden, waarin personeel zwaar op de kosten drukt. Blijft het loon voor jonge medewerkers wel eerlijk? En hoe ga je om met diversiteit?"

3. Product recalls nemen toe

In 2012 voerde de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NWVA) driehonderd terughaalacties uit. De meeste van deze product recalls zijn 'stil'; ze halen de publiciteit niet. Maar zodra de volksgezondheid in gevaar komt, duiken de media erop. Zo moest visfabrikant Foppen uit Harderwijk in september 2012 zijn gerookte zalm uit de schappen halen, omdat een partij besmet was met de salmonellabacterie. Zijn vis werd onder andere verkocht bij Albert Heijn en Aldi, die hun klanten opriepen het product niet te eten. Toch werden 950 mensen ziek, van wie er drie zijn overleden. Ruim vijfhonderd Nederlanders dienden een letselschadeclaim in.

"In zo'n situatie is de leverancier een van je belangrijkste stakeholders", analyseert Stamsnijder. "De consument moet begrijpen dat je voor veiligheid gaat. Neem een duidelijk standpunt naar de producent in: stop de samenwerking of onderhandel scherp over kwaliteit en prijs. Vaak zie je dat de keten korter wordt, omdat de winkelier meer grip wenst." Het omzetverlies van een terughaalactie verhalen retailers meestal bij de leverancier, voor wie de reputatie-ravage ongelukkig kan uitpakken. Zo werd vorig jaar bekend dat Willy Selten paardenvlees door zijn rundvlees mengde, waarna vijftig miljoen kilo 'rundvlees' van de markt gehaald moest worden. De vleesverwerker leidde een miljoenenverlies en is inmiddels failliet.

Retailers moeten beseffen dat het aantal product recalls alleen nog maar toeneemt de komende jaren, waarschuwt Stamsnijder. "De wet- en regelgeving is strenger en de kwaliteitsstandaarden liggen hoger. Ook het aantal producten uit China groeit, en daar zijn de productie-eisen minder streng." Uit recent onderzoek van de NVWA blijkt bijvoorbeeld dat twintig procent van het uit China geïmporteerde speelgoed niet aan onze veiligheidseisen voldoet. De producten bevatten chemische stoffen of losse onderdelen, die voor kinderen gevaarlijk zijn. Bij grote recallrisico's is zijn advies om altijd een risicobeleid te hebben, inclusief een crisiscommunicatieplan voor 'als het misgaat'."

4. Activisten aan de macht

Dankzij social media krijgen ook activistengroepen veel sneller gehoor bij het grote publiek. Zo zette dierenrechtenorganisatie PETA, die ook een Nederlandse tak heeft, in november een filmpje online over het strippen van angorakonijnen in China. Te zien is hoe de vacht op een brute manier van de gillende beesten wordt afgetrokken. De wereld reageerde geschokt, waarna klanten van kledingketens als C&A, H&M en WE Fashion hun aankopen die zijn gemaakt van angorawol mochten terugbrengen. Stamsnijder juicht zo'n reactie toe. "Hier telt the need for speed. Hoe sneller je reageert, hoe sneller het publiek je vergeeft."

C&A en WE Fashion stoppen de inkoop van angorawol totdat onderzoek uitwijst dat hun leveranciers diervriendelijk werken. H&M zegde definitief toe geen angora meer in te kopen, omdat ze 'niet accepteert dat dieren slecht behandeld worden en niet kan garanderen dat de wol op diervriendelijk wijze verkregen kan worden'. "De reactie van C&A en WE is begrijpelijk, maar te politiek. Wanneer je een statement maakt, telt de menselijke maat. H&M laat dit zien, en dat is krachtig", vindt Stamsnijder. Een stuk minder enthousiast is hij over het aanvankelijke standpunt van Zara, dat niets deed. "Je voelt dat de organisatie met een bekend retaildilemma worstelde. Wat stellen we voorop: geld of het klantbelang? Maar de klant heeft altijd gelijk. Om reputatieschade op lange termijn te beperken, moet je op korte termijn het verlies nemen." Na een petitie, die 227 duizend boze klanten ondertekenden, besloot ZARA de inkoop van angorawol alsnog te staken.

Ook supermarkten ervaren de druk van activistenorganisaties. Vorig jaar juli blies Stichting Wakker Dier de campagne 'Stop de plofkip', die begin 2012 gelanceerd werd, nieuw leven in. Dit keer waren vooral Albert Heijn en Jumbo de klos, want de helft van hun (plof)kip zou kreupel zijn. Albert Heijn herkent zich niet in de beschuldiging, terwijl Jumbo een webpagina bijhoudt met 'elf vragen over kip bij Jumbo'. Stamsnijder: "Verstandig. Jumbo laat zien dat alle vragen welkom zijn. Ook lastige." Net zo belangrijk is om regelmatig met actiegroepen om tafel te gaan. "Je leert elkaars standpunten kennen, waardoor er minder in de media uitgevochten hoeft te worden. 'Keep your enemies closer than your friends' is het motto."

Bron: RetailTrends
Suzanne Geurts