

# Reputatiemanagement strategie crises

Reputatie management waarom?  
Voortbestaan van het bedrijf in het  
geding

Henk Willem Gelderblom

# definitie

- Beheren en beheersen van de goede naam van een bedrijf ter waarborging van de continuïteit.
- Criteria vaag, bijv. Beurswaarde > Boekwaarde
- Bedrijf loopt risico's:
  - Operationeel
  - Strategisch
  - Reputatie

# Strategische voordelen

- Verband tussen beurskoers en kosten financiering en financieringsmogelijkheden
- Beperking spanningen tussen bedrijf, aandeelhouders en klanten
- Betere werknemers, leveranciers en samenwerking
- Betere prijsstelling
- Minder kans op overheidsingrijpen en rechtszaken

# Favoriete werkgevers volgens onderzoek Universum

1. Apple (20)
2. Google (7)
3. L'Oréal (44)
4. McKinsey & Company
5. Boston Consulting Group
6. Coca Cola Company (1)
7. PriceWaterhouseCoopers
8. Ernst& Young
9. LVMH
10. Goldman Sachs

Ned: Unilever(17), Heineken(43), Shell(44), ING (54)

# Best Brands 2009

(15 september lijst van 2010!)

1. Coca Cola
2. IBM
3. Microsoft
4. General Electric
5. Nokia
6. mcDonalds
7. Google
8. Toyota
9. Intel
10. Disney

Ned: Philips(42), Shell(92)

# Beste Reputatie in 2010

(Fortune's most admired companies)

1. Apple
2. Google
3. Berkshire Hathaway
4. Johnson&Johnson
5. Amazon.com
6. Proctor&Gamble
7. Toyota
8. Goldman Sachs
9. Wal-mart
10. Coca Cola

# Reputatierisico's

- Veiligheidsproblemen
- Product en service problemen
- Aanvallen van concurrenten
- Slecht gedrag in de markt
- Slecht gedrag t.o.v. Personeel
- Gevaar voor volksgezondheid, veiligheid en milieu
- Inconsistent beleid
- Slechte verhoudingen t.o.v overheid
- Ingrijpen door regelgevers
- Litigatie
- Slecht imago bij belanghebbenden

# Waarom is reputatiemanagement belangrijk geworden

## Afbreuk

- Erosie in vertrouwen van traditionele autoriteiten
- Algemeen gebrek aan vertrouwen
- Veranderde rol van de media
- Internet
- Slachtoffercultuur uit de VS overgewaaid
- Wantrouwen t.ov. Wetenschap
- Sterke stijging van anti bedrijfslevenhouding

## Nieuwe aspecten:

- Corporate en social responsibility
- Governance en aansprakelijkheid



# Wat doen?

- Belangrijkste ontwikkeling: groei kenniseconomie

Nodig:

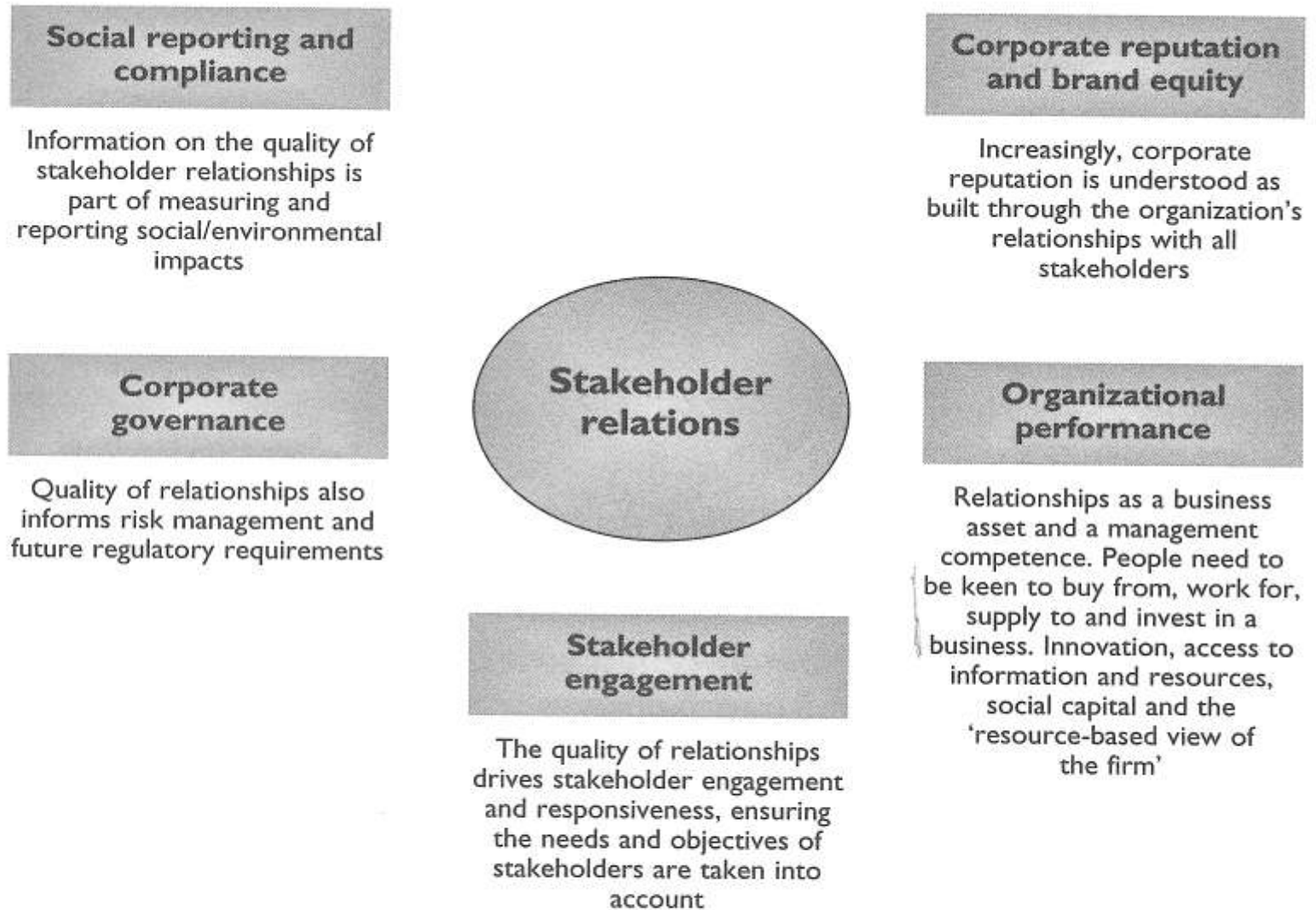
- Alomvattende rapportagesystemen
- Stelsels voor het afleggen van verantwoording op sociaal en ethisch gebied
- Transparantie t.o.v. Belanghebbenden

Gevolg:

Beter Onderling Begrip

# Wat doen 2:

1. Reputatie een belangrijk immaterieel activum is dat actief op R.v.B. Niveau moet worden gemanaged
2. Ontwikkel fijne voelhorens binnen en buiten het bedrijf om tijdig op problemen te anticiperen. N.b. Personen, ad hoc groepen actiegroepen
3. Ontwikkel degelijke reputatiemanagement systemen die geïntegreerd zijn met de risicomangement procedures
4. Maak een eigen gedragscode, houd je eraan: corporate social responsibility
5. Behandel belanghebbenden als intelligente personen
6. Zeg en doe alles alsof het in het openbaar plaatsvindt
7. Personeel heeft een vitale externe rol

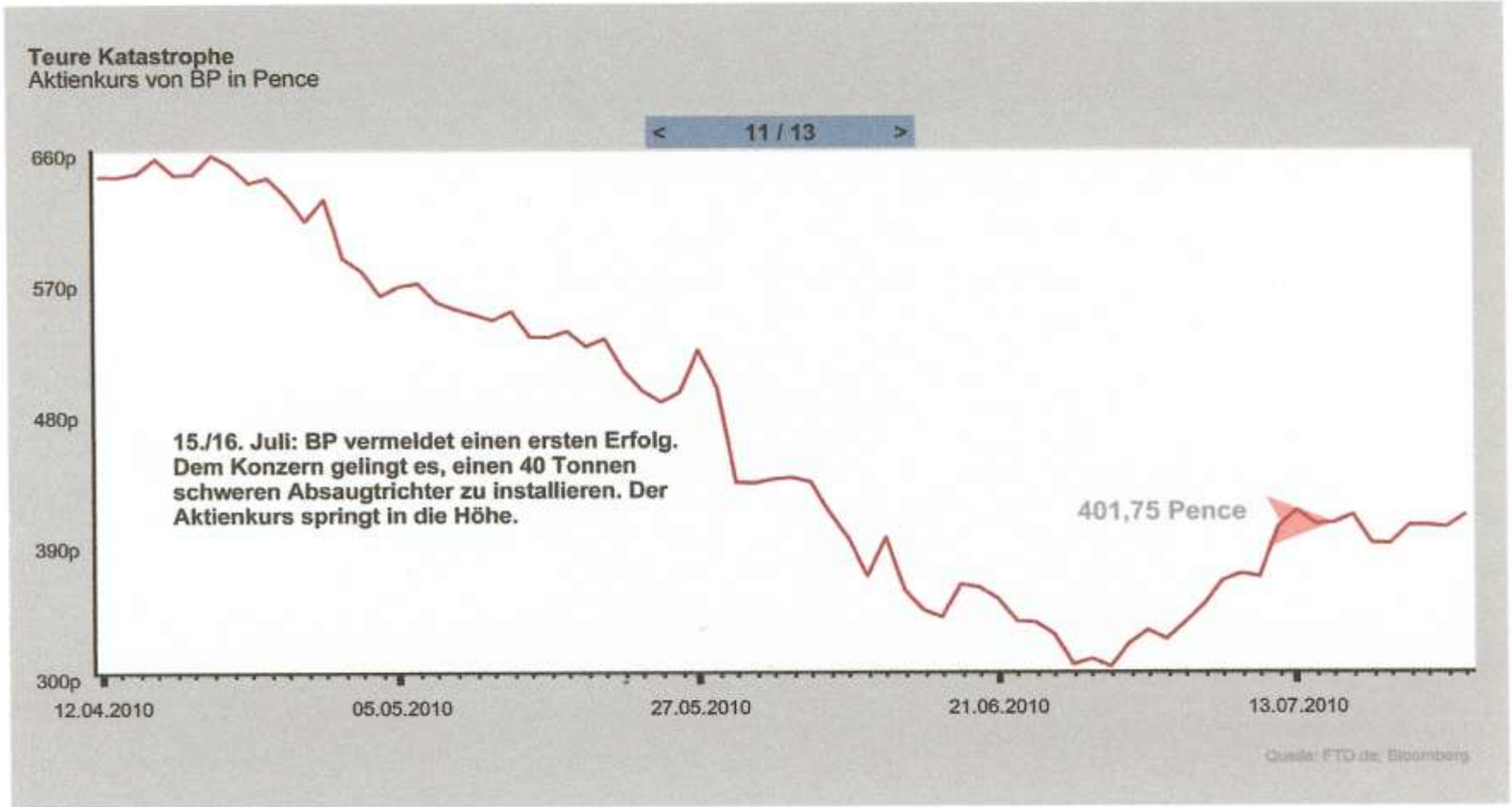


**Figure 2.2** *Why stakeholder relationships matter*

Source: Williams, Henley Management College, 2002

# Die BP-Aktie und die Ölpest

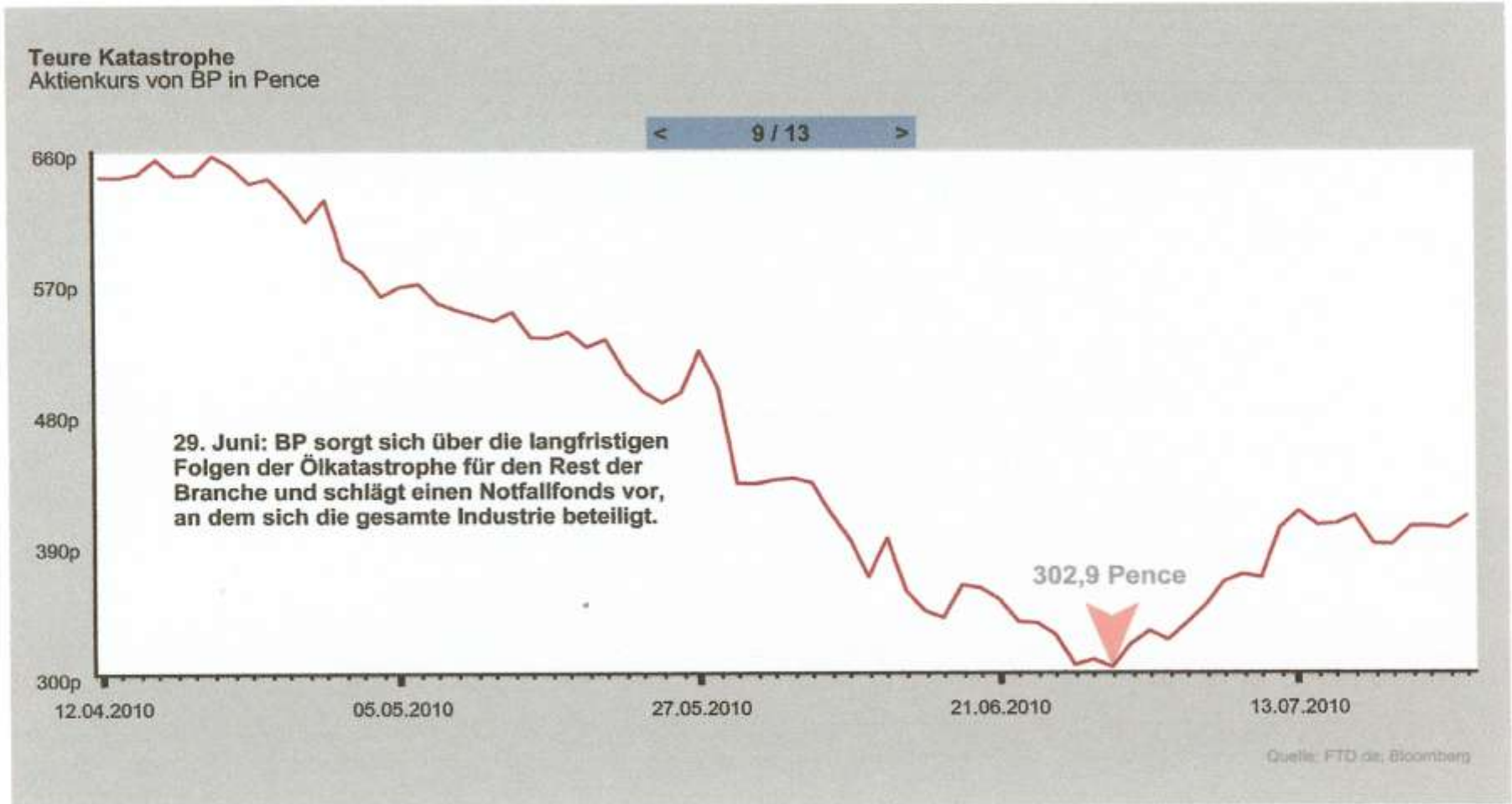
Als am 20. April die Katastrophe begann, erahnte noch niemand den beispiellosen Kurssturz, der folgen würde. FTD.de zeichnet die Etappen des Desasters in der Ära von BP-Chef Tony Hayward anhand des Aktienkurses nach. von *Annette Berger*, *Gregor Haake* und *Matthias Janson*



Umbau im Management Regeln für den neuen BP-Chef  
Folge der Ölpest BP-Chef Hayward vor Rücktritt

# Die BP-Aktie und die Ölpest

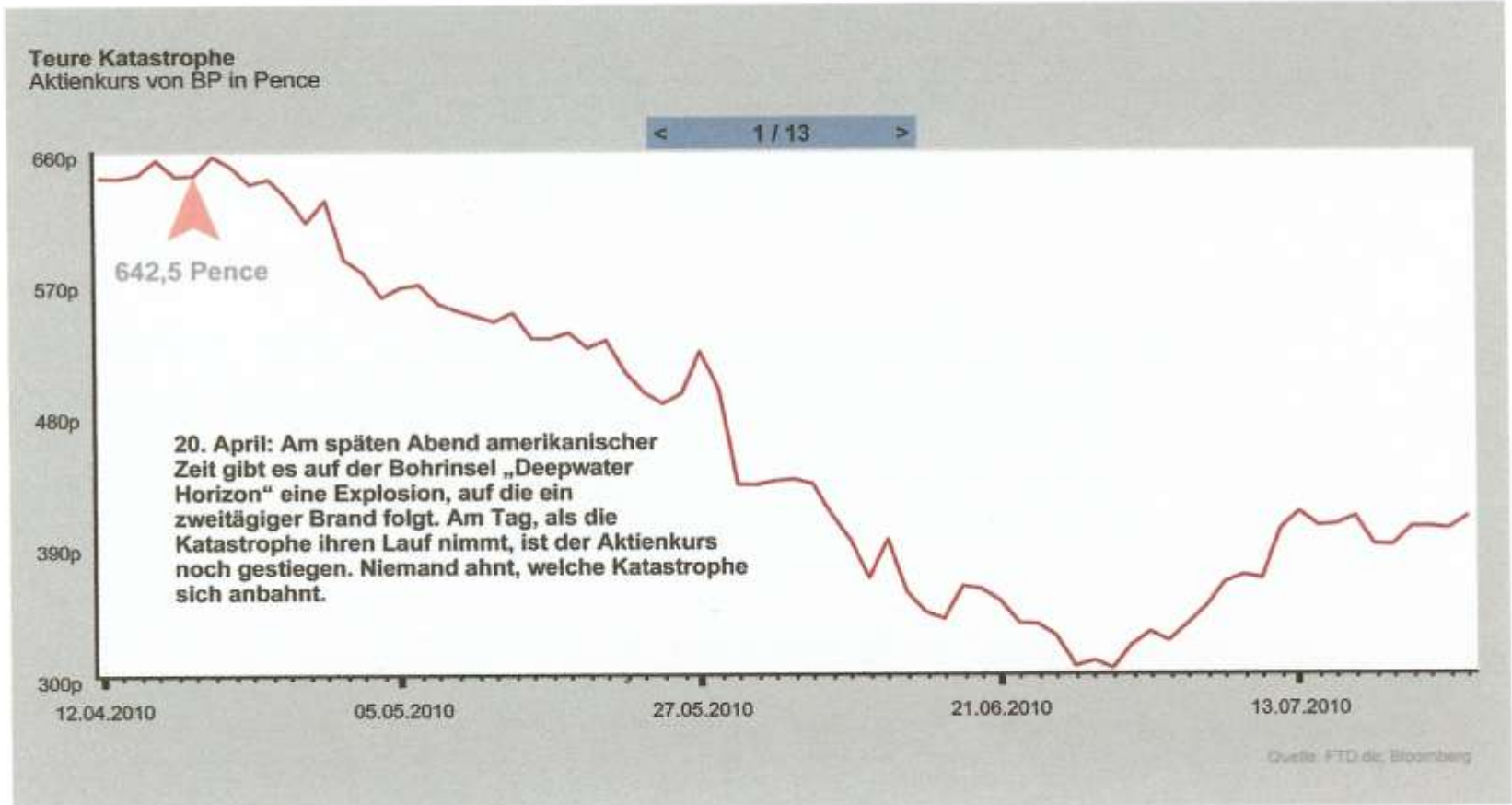
Als am 20. April die Katastrophe begann, erahnte noch niemand den beispiellosen Kurssturz, der folgen würde. FTD.de zeichnet die Etappen des Desasters in der Ära von BP-Chef Tony Hayward anhand des Aktienkurses nach. von *Annette Berger*, *Gregor Haake* und *Matthias Janson*



**Umbau im Management** Regeln für den neuen BP-Chef  
**Folge der Ölpest** BP-Chef Hayward vor Rücktritt

# Die BP-Aktie und die Ölpest

Als am 20. April die Katastrophe begann, erahnte noch niemand den beispiellosen Kurssturz, der folgen würde. FTD.de zeichnet die Etappen des Desasters in der Ära von BP-Chef Tony Hayward anhand des Aktienkurses nach. von *Annette Berger*, *Gregor Haake* und *Matthias Janson*



**Umbau im Management** Regeln für den neuen BP-Chef  
**Folge der Ölpest** BP-Chef Hayward vor Rücktritt

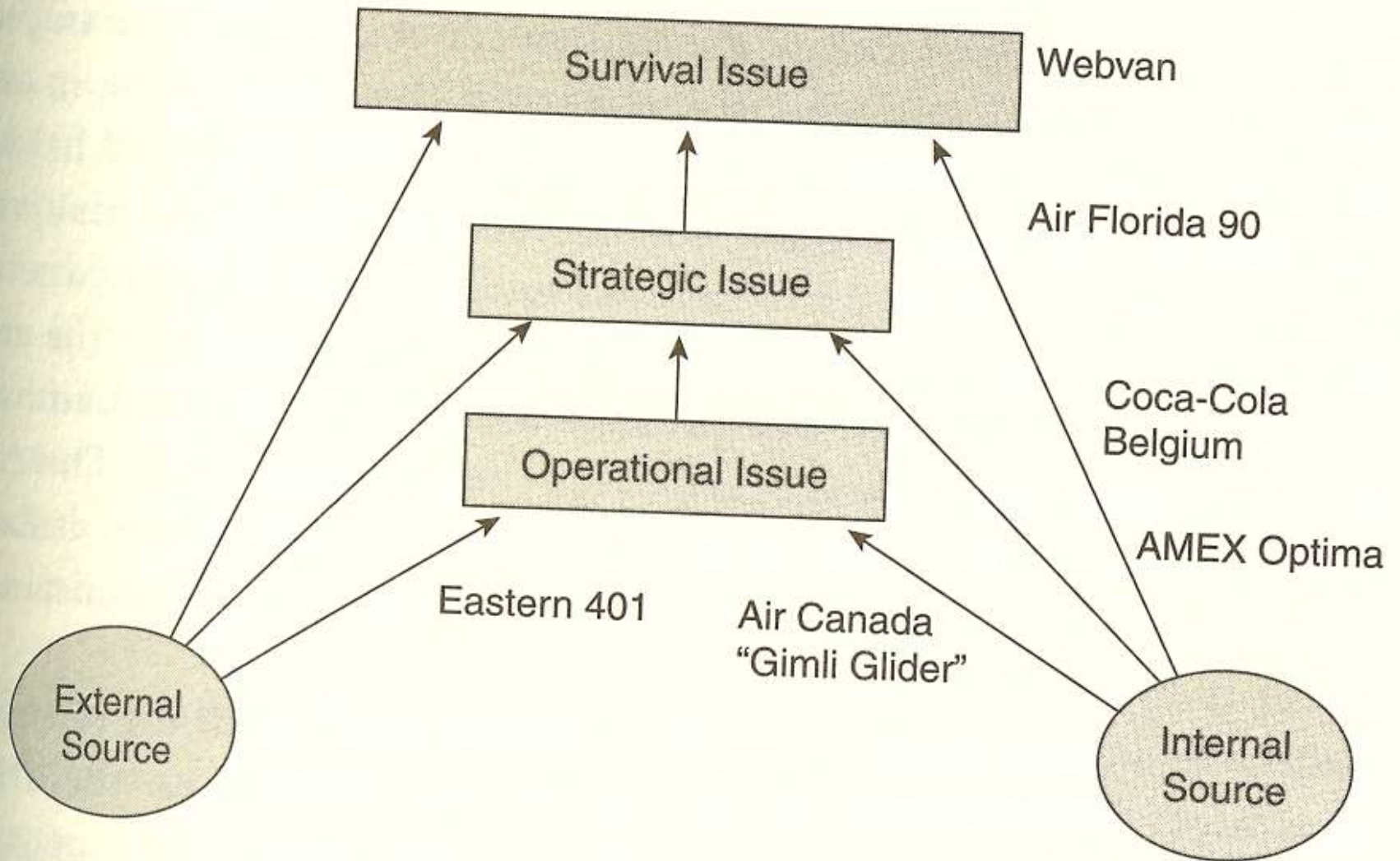


Figure 2.1 Mistake escalation.

# Kenmerken crisis

- Grote dreiging, bedreigt vitale doelen van de organisatie
- Vrijwel geen tijd beschikbaar om tegenmaatregelen te nemen om de zaak ten goede te keren
- Komt onverwacht en verrast/verbijstert besluitvormers

Dus: Reputatierisico



# Crisispreventie

- 75 % van de geïnterviewde bedrijven vindt dat het aandacht verdient
- 50% heeft een crisisconcept opgesteld
- 20% daarvan heeft crisispreventie financieel ingepland

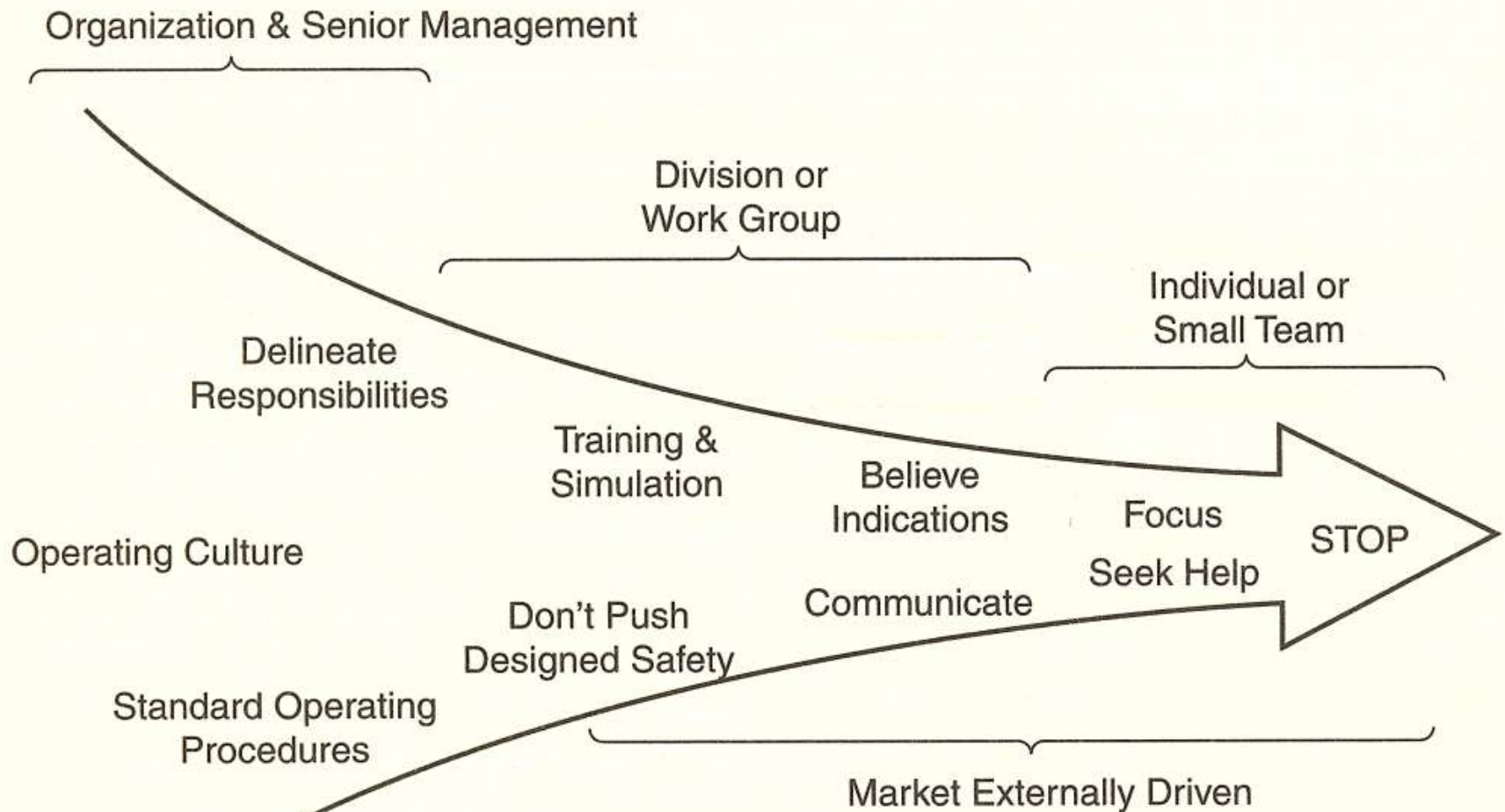
Dus: onderschatting

# Preventie

1. O.l.v. Lid R.v.B. Groep uit bedrijf die zich bezig houdt met crisis- en reputatierisico's
2. Groep moet van buiten naar binnen kunnen kijken
3. Groep kan ook als conslultant worden gebruikt.
4. Regelematige bijeenkomsten en trainingen
5. Maak preventieplannen

# Indicatoren

- Situaties die niet eerder zijn voorgekomen
- Operationele ervaring anders dan die van concurrent
- Ongewone of snel veranderende data van bedrijfsvoering en/of klanten
- Resultaten komen niet met verwachtingen overeen
- Resultaten door geluk volgens plan
- Constante aanpassingen van begrotingen en plannen
- Falende control systemen
- Noodzaak om steeds personeel te trainen omdat zij niet voldoen
- Frequente operationele problemen die niet met de standaardprocedures kunnen worden opgelost
- Problemen veroorzaakt door slechte communicatie
- Problemen waarvoor assistentie beschikbaar was maar niet werd ingezet



**Figure 10.2** Operational tools to stop mistakes.

## Toyota en BP: typische implosie crises

- Image kwam niet overeen met operations
- Harde bezuinigingen tasten bedrijfsvoering en kwaliteit aan
- Directie niet aangepast aan de lokale cultuur
- Cyclus: onderschatten; ontkennen; schuld aan anderen geven; we hebben het gedaan, maar....
- Geloofwaardigheid vergooid

# Lessen en advies

- Twee teams: blijf doorwerken team en crisis oplos team
- Vertel de waarheid( hoeft niet alles te zijn wat men weet), wees echt en open
- Pas op: Veelpraten is verdacht; soms is de waarheid te erg( laten scheren!)
- Ga uit van chaos op alle niveaus
- Leer van fouten voordat zij naar buiten komen
- Pas openbare acties aan aan de lokale cultuur
- Strijd techneuten( niks aan de hand), juristen ( ontkennen, niks zeggen, proces en schuld dreigt) en crisismanagers(erken fouten)
- Probeer niet de positie van slachtoffers, overheid/regelgever en pers aan de kaak te stellen