

# Een strategische middelenmix in crisistijd

Een casestudy

Stijn Pieters

**De elektronische ontwikkeling van nieuwe media stelt ons voor aparte uitdagingen wat betreft strategie en aanpak bij risico- en crisiscommunicatie. In beide domeinen is de integratie van nieuwe middelen een must. Ze bieden namelijk de mogelijkheid om met – al dan niet – nieuwe doelgroepen individueel in dialoog te treden. De onderstaande case van General Motors toont dat duidelijk aan.**

Het diversifiëren van een structuur binnen communicatie is veel meer dan alleen het introduceren van sociale media. Laat u niet verleiden om alleen de hippe middelen te gaan toevoegen en die dan ergens in de bestaande communicatiemix te wringen. Vergeet al die gehypte middelen even. Als u traditionele of nieuwe communicatiemiddelen aanmaakt en gebruikt, moet u die in een overkoepelende strategie passen.

Het uitgangspunt dat de zender dezelfde boodschap naar al zijn ontvangers moet versturen via de gebruikte communicatiemiddelen, is hopeloos verouderd. Bij een strategische aanpak, waarbij doelstellingen en hun verschillende doelgroepen het uitgangspunt vormen, worden zowel de boodschap als de middelen zelf afgestemd op de ontvanger. Dankzij de nieuwe media kunnen en moeten we de ontvanger vandaag ook individueel benaderen met heel gericht gekozen middelen en een aangepaste inhoud. Toch mogen we niet naïef verwachten dat we alleen met nieuwe middelen erin zullen slagen een volledige doelgroep te bereiken. Het blijft een noodzaak om geval per geval te evalueren welke traditionele en welke nieuwe middelen er het best ingezet kunnen worden. De boodschap luidt: ga na welke middelen de verschillende individuen in uw doelgroepen gebruiken en verwachten, en integreer die in de communicatieaanpak.

## NIEUWE MIDDELEN CREËREN NIEUWE VERWACHTINGEN

Waarom moet u in de crisiscommunicatiestrategie rekening houden met de individuen in de doelgroep? "Het is toch niet mogelijk om iedereen individueel te benaderen?", denkt u. Misschien lukt dat

inderdaad niet, maar wat ermee bedoeld wordt, is dat individuen in doelgroepen u als gelijkwaardige gesprekspartners kunnen benaderen met het middel dat zij verkiezen. Daarom is de mogelijkheid tot individuele feedback ook zo belangrijk. U kunt er dus het best werk van maken om de online- en offlinedoelgroepen te leren kennen en met de resultaten van eerdere acties rekening

te houden als u uw communicatiemix samenstelt en onderhoudt. Individuen zullen tijdens een crisissituatie toch al hun favoriete communicatiemiddel(en) gebruiken om over de crisis te communiceren en zo het algemene crisisbeeld mee helpen bepalen. Dan is de aanwezigheid van dat gebruikte middel een noodzaak.

Sinds de elektronische revolutie van communicatiemiddelen zijn mensen verwend: ze worden à la carte geïnformeerd en zijn een unieke en persoonlijke behandeling gewoon. Daardoor ontstaat er een kloof tussen de nieuwe en de traditionele media. Een communicator moet dus meer dan ooit de juiste middelen zoeken en die zo goed mogelijk afstellen om zijn publiek optimaal te bereiken en tot dialoog aan te zetten.

In mei 2009 maakte het Amerikaanse General Motors (GM) een ideale middelenmix om zijn nakende bankroet voor te bereiden. General Motors gebruikte de website [www.gmreinvention.com](http://www.gmreinvention.com) daarbij als zijn crisisloket, dat op de dag van het bankroet zelf online kwam. De Amerikaanse autoconstructeur toonde aan dat acute crisiscommunicatie met voornamelijk nieuwe en sociale media wel degelijk mogelijk is. Omdat ze op het zogenaamde crisisportaal verschillende functies aangeboden kregen, voelden de bezoekers zich onmiddellijk vertrouwd met de website. De site is tot op vandaag het loket bij uitstek waar iedereen de meest actuele en relevante informatie over de crisis kan terugvinden.

## DE CONTEXT

GM was tot een jaar voor de globale crisis het grootste automobielconcern in de wereld. In 2008 telde het Amerikaanse bedrijf



Het crisisloket gmreinvention.com.

met fabrieken in 30 Amerikaanse staten en 33 landen 260.000 werknemers. Omdat de Amerikaanse banken nog maar mondjesmaat autoleningen verstrekten, nam de verkoop van nieuwe wagens in de tweede helft van 2008 sterk af. De koppositie in het aantal verkochte voertuigen was in 2006 al door Toyota overgenomen. De afgelopen vier jaar maakte GM 82 miljard dollar verlies. Op 1 juni 2009 verkreeg het bedrijf uitstel van betaling (het juridische Chapter 11) en het ging niet veel later bankroet.

Op 10 juli 2009 werd het merendeel van de activa aan een nieuwe rechtspersoon, General Motors Co., overgedragen. Die werd voor 61% eigendom van de Amerikaanse overheid. De rest kwam in handen van obligatiehouders, de Canadese overheid en een fonds dat door de vakbonden beheerd werd. De schulden werden verlaagd van 54,4 miljard naar 17,3 miljard dollar om het 'nieuwe' GM levensvatbaar te maken. Voor de communicatiedienst van GM was het een hele uitdaging om de wederopstanding aan allerhande doelgroepen te communiceren.

Toen GM op 1 juni 2009 bankroet ging, kwam het crisisloket online. Terwijl andere bedrijven en organisaties zich vaak verschuilen als er slecht nieuws aangekondigd moet worden, koos GM voor een open communicatiestrategie en zag het mogelijkheden in de sociale en de nieuwe middelen. Het bedrijf stelde een crisismix samen waarvan de ontwikkeling zeer veel tijd en energie kostte,

“Toen GM bankroet ging, koos het voor een open communicatiestrategie.”

maar die er tegelijkertijd voor zorgde dat de crisiscommunicatie in eigen handen bleef. Het deed er alles aan om het crisisbeeld voortdurend positief te beïnvloeden.

Door heel wat communicatiemiddelen aan te bieden – waarbij interactie centraal staat – en door de boodschappen en de nobele

bedoelingen openlijk naar buiten te brengen, betrok General Motors elk individu optimaal bij zijn herlancering.

### VIRAAL MARKETINGFILMPJE EN DE VERSPREIDING ERVAN

GM kreeg van de overheid 50 miljard dollar steun. Geldverslindende advertenties en peperdure promofilmmpjes om de aandacht op de vernieuwing te vestigen, kon het zich dus niet permitteren. In de plaats daarvan werd een internetfilmpje van 63 seconden gemaakt. Het filmpje werd op YouTube geplaatst en verspreid via onder meer Facebook. Dat leverde een zeer groot bereik en een hoge populariteit op. Op YouTube is het filmpje al 107.000 keer bekeken en het heeft er ondertussen al meer dan 665, voornamelijk positieve, beoordelingen gekregen.

De video getuigt van een sterk staaltje transparante crisiscommunicatie. Over de strategie, de intentie en de kernboodschap wordt klaar en duidelijk gecommuniceerd: *Let's be completely honest. No company wants to go through this. But we're not witnessing the end of the American car – we're witnessing the rebirth of the American car. General Motors needs to start over in order to get stronger.* Er is ook een subtiele schuldbekentenis: *There was a time when eight different brands made sense. Not anymore. There was a time when our cost structure could compete worldwide. Not anymore.* Ondertussen is het virale effect van het filmpje duidelijk: op verschillende andere blogs en sites is het filmpje overgenomen en becommentarieerd. Ook op de artikelsite Digg en in diverse podcasts wordt het filmpje besproken en zo kunnen de kernboodschap en de argumentatie zich verder verspreiden.

### HET CRISISLOKET GMREINVENTION.COM

Op gmreinvention.com is de insteek snel duidelijk: GM wil transparantie en eerlijkheid uitstralen om de totaal verdwenen geloofwaardigheid te herstellen. Het bedrijf pakt dat slim aan door zeer veel compatibele functies aan te bieden op maat van zowat elk individu. Bovendien maakt GM de rechtstreekse interactie heel laagdrempelig door sociale media te gebruiken.

De strategische beslissing om de grote baas, Fritz Henderson, op te voeren als de mascotte van de vernieuwing, zorgt ervoor dat de bezoeker het gevoel krijgt dat de GM-directeur hem als het ware zelf door het loket loodst. Om tot de hoogste graad van openheid te komen, is de CEO zo goed als rechtstreeks te bereiken via chat, fora en blogs die op de website gebundeld zijn. Hij beantwoordt vragen op de startpagina, hij twittert, hij is te zien in filmpjes en verschijnt als auteur in digitale rapporten. Hij is niet alleen het boegbeeld van de campagne, hij *incarneert* de 're-invention'! Om de grootste verandering in de geschiedenis van GM uit te leggen, kiest GM ervoor om de sterkste man als boegbeeld naar voren te schuiven.

De site is een mooi voorbeeld van hoe men met de voorkeuren en mogelijkheden van de ontvangers omgaat. Iedereen beslist zelf met welk middel er gecommuniceerd wordt. Zo lang er maar gecommuniceerd wordt, lijkt GM te denken. Als er zich een crisis voordoet, wordt de algemene bedrijfswebsite een crisisloket in

de hoofden van de informatiezoekers. Geef dan ook tijdens een crisis altijd crisisgerelateerde informatie. Steek de informatie niet weg achter een hoop kliks. Tegelijkertijd kan informatie die kwaad bloed kan zetten, in tijden van de crisis het best gearchiveerd worden. Zo is het niet wenselijk om op een startpagina het aantal dollars te vermelden dat in veiligheid geïnvesteerd werd, als er net een dodelijk ongeval is gebeurd. Bereid de website dus goed voor op mogelijke crisissituaties, want snel doelgroepen kunnen informeren is essentieel.

**TELL FRITZ!**

Het idee van *Tell Fritz* is uiterst simpel en succesvol. Op de startpagina van het crisisloket heeft de bezoeker de mogelijkheid om een opmerking, een vraag of een mededeling met één simpele muisklik te versturen naar CEO Fritz Henderson. In een interview met Katie McBride, executive director Global Internal & Executive Communication GM, en met Fritz Henderson blijkt dat twee derde van de vragen over het bankroet gaan. Verrassend is dat niet. De verrassing schuilt in de diversiteit van de bezoekers: aandeel- en obligatiehouders, (gepensioneerde) arbeiders, autodealers, eigen plantmanagers, pers en politici. Allemaal gebruikten ze de vraagbaak. Niet alleen de traditionele bloggers en gedupeerden hebben dus gereageerd. Bij de introductie van de toepassing werd duidelijk aangegeven wat de bezoeker van de functie mocht verwachten. Zo gaf Fritz aan dat hij maar een zestigtal vragen per dag zou beantwoorden. Dagelijks kwamen er duizenden vragen binnen, maar Fritz benadrukte dat hij die niet allemaal zelf kon beantwoorden en gaf mee dat de directieleden van het nieuwe GM hem hielpen. Door dat eerlijk te vertellen, beheerste hij de verwachtingen en voorkwam hij dat er iemand teleurgesteld werd. Heel erg populair op de website waren ook de filmpjes waarin Fritz ongenueanceerde cruciale vragen van de *Tell Fritz*-gebruikers beantwoordde. Die filmpjes werden op videowebsites verspreid, wat tot nieuw kwalitatief verkeer leidde. Gezien het aantal gebruikers en hun diversiteit kunnen we duidelijk spreken van een succesvol communicatiemiddel. De antwoorden in videoformaat geven het crisissportaal een duidelijke meerwaarde. Zo wordt waardevolle informatie samengevat en opnieuw aangeboden via andere middelen.

**STATUSRAPPORTEN**

Bovenaan op de startpagina staan de vijf laatst verschenen statusrapporten over het nieuwe GM. Die verslagen behandelen zowat elke beslissing en ontwikkeling die GM (door)maakt. Ze zijn bestemd voor wie echt geïnteresseerd is en vormen dus een waardevolle informatierijke aanvulling op de filmpjes. Met die informatie laat GM zien dat het zich niet alleen via reclame 'verkoop', maar dat er effec-

**Succesfactoren**

- Het inschakelen van sociale media tijdens een acute crisis werkt alleen als:
- iedere stakeholder een open en transparant beeld van de organisatie krijgt;
  - er een groot wij-gevoel heerst, zowel positief als negatief, waarvan het initiatief bij de organisatie ligt;
  - er consistent aan de middelen gewerkt wordt, er voldoende samengevat en naar andere middelen doorverwezen wordt;
  - de hele organisatie zeer toegewijd met communicatie bezig is, met andere woorden: de directie is betrokken;
  - er een *social media team* met kennis van zaken is;
  - fouten en misstappen niet worden weggemoffeld, maar uitgebreid besproken worden;
  - ondanks een pak negatieve reacties (op persoonlijk getinte media als Facebook) de kanalen open blijven;
  - er van een uitermate hoge gebruiksvriendelijkheid sprake is;
  - de middelenmix op een strategie met een heldere missie en duidelijke doelstellingen stoelt.

tief dingen gebeuren die nauwkeurig geboekstaafd worden. De inhoud vloeit als het ware van het zeer toegankelijke (Stel een vraag en je krijgt in een filmpje een antwoord) naar het meer complexe (Wat hebben we nu ondernomen, mede op basis van uw vragen en opmerkingen?). Op die manier kan iedereen, van de sensatiegevoelige surfer tot de kritische meerwaardezoeker, van de goede intenties overtuigd worden.

**CHATSESSIES MET HET SLEUTELPERSONEEL VAN GM**

Fritz doet ook niet alles zelf. In het onderdeel *Conversations* zijn er een aantal geplande en voltooide chatsessies met prominente vernieuwers bij GM te zien. De transcripties leren ons dat er sinds de lancering van de website in juni 2009 al meer dan twintig sessies (van telkens een uurtje) zijn geweest. Die functie is qua voorbereiding en uitvoering zeer efficiënt. Ook vinden de chatters het een uitdaging om rechtstreeks op vragen en opmerkingen te antwoorden. Met een simpele klik is de bezoeker onmiddellijk aan het praten met

een executive van GM of een innovatieve speler die zeer hoog aan de top van het bedrijf staat. We zien opnieuw hoe diverse middelen op elkaar kunnen inspelen. Telkens zijn transparantie, eerlijkheid en openheid de rode draad van elk discours. Vragen staat vrij en iedereen kan kiezen hoe hij antwoorden wil krijgen.

**BLOGS**

Om het overzicht van de corporate blogs over GM te behouden, werd een blogportaal uitgebouwd: GMBlogs.com. Daarop vinden we zeven blogs over verschillende aspecten van GM. Ze



zijn meer geschikt voor interactie dan de chatsessies of de tragere updates van het crisisloket. Een van de blogs – gmworkersblog.com – was zeer succesvol tijdens de crisis. Het bloggen is bij GM-werknemers al ingeburgerd sinds 2007. Ze begrijpen het concept, weten de site vlot te vinden, weten hoe ze tot informatieverspreiding kunnen bijdragen en begrijpen de netiquette: *Comments are not directly published in the blog. To avoid misuse of the blog, e.g. by GM stooges, or with insulting, racist or sexist contents, the comments are read by the blog master first. This might take some time.* De werknemersblog heeft een duidelijke baseline: *Fighting back makes a difference.* Het is niet verwonderlijk dat er op de blog twaalf vakbonden aanwezig zijn. De opname van dergelijke blogs in het geheel getuigt van een open communicatielijntje met alle vakbonden. Houd ze zeker in de gaten want wat hier onderling wordt besproken, komt straks op de onderhandelingstafel.

**FLICKR**

Op de populaire fotowebsite Flickr heeft GMBlogs duizenden foto's van GM-auto's en aanverwante zaken gepost, zoals opnamefoto's van *Tell Fritz*. Het is een manier om bezoekers van Flickr naar de informatie op het crisisloket te krijgen en om diehard-GM-fans te voorzien van uniek visueel materiaal. Daarmee wordt dus ijverig gewerkt aan het oppoetsen van het GM-imago. De functie toont een goede manier om positief ingestelde online-relaties aan te gaan en te onderhouden. Door fans over de organisatie aan het woord te laten, stijgt de geloofwaardigheid opnieuw.

**TWITTER**

Met bijna 11.328 zijn ze, het aantal mensen dat GM op de microblog volgt. Met de slogan *Bringing GM information to Twitter one Tweet at a time* gaat een *social media team* aan de slag om informatie te monitoren en samen te vatten. Twitter wordt voornamelijk gebruikt als doorgeefluik naar andere functies. GM-berichtjes worden op mobieltjes gelezen en geschreven, wat een onmiddellijke interactie mogelijk maakt. Feedback door twitteraars wordt even goed gevolgd als de *Tell Fritz*-berichten en chatsessies. Zoals altijd, als de informatie voor andere doelgroepen interessant is, nemen die doelgroepen die informatie ook over op hun kanalen.



**FACEBOOK**

*Welcome to the official General Motors fan page. We want to hear why you're for GM, so share your thoughts, tell us your story and join in on the discussion,* luidt de verwelcoming op Facebook. Hoewel de uitnodiging vriendelijk aangekondigd wordt, blijkt dit het middel bij uitstek om tegen GM van leer te trekken. Op de fanpagina komen de meest ongenueanceerde eisen, verklaringen en getuigenissen naar boven. GM wil met zijn doelgroepen in discussie treden en maakt met de functie duidelijk dat het niet voor minder positieve kritieken terugdeinst. Facebook creëert een persoonlijk wereldje op het internet, waar je door vrienden en familie omringd bent. Dan durft een gebruiker ook sneller een zure opmerking te maken. Het *social media team* gaat vaak positief in op de negatieve reacties van bezoekers. Telkens worden de crisiscommunicatieregels strikt gerespecteerd: empathie en begrip op nummer één, volledige antwoorden (door onder andere naar het crisisloket door te verwijzen), snelle reacties enzovoort. Het principe 'vragen staat vrij' past perfect in de overkoepelende strategie: maak als individu deel uit van de wederopstanding. Met meer dan 105.000 fans is het een druk bezochte functie.

**CONCLUSIE**

De GM-case toont een aanpak van onlinerelatiebeheer in crisistijd om u tegen te zeggen. Wat online leeft, wordt dagelijks voortgezet via diverse traditionele middelen die volgens dezelfde crisiscommunicatieregels opgebouwd zijn en beheerd worden. Iedere communicatiemedewerker en ieder directielid houdt zich aan de afgesproken houding: eerlijkheid en transparantie. Wie met een laag budget transparantie en betrokkenheid wil creëren, kan met een weldoordachte website, gesteund door sociale media, zeer bevredigende resultaten bereiken. Voorwaarde is dat communicatieprofessionals en directieleden een grote hoeveelheid betrokkenheid, tijd en energie besteden aan zowel de voorbereiding en de implementatie als aan het onderhoud van de middenmix. Het resultaat is dat een groot deel van het publiek ertoe aangespoord wordt om met GM (en met elkaar) te praten. Voor GM was het gewaagd om alle sociale media open te stellen voor kritiek of verzuchtingen. Door dat toch te doen, houdt het meer controle op de crisiscommunicatie. Bovendien is elk middel gestoeld op een duidelijke netiquette. De juridische disclaimers werden dan ook beperkt en menselijk verwoord. Dit voorbeeld toont goed aan dat er tijdens crisismomenten diverse opportuniteiten te vinden zijn bij nieuwe media. Het geeft ook aan dat de perceptie van een crisis zowel online als offline moet worden aangepakt. •

**STIJN PIETERS** is managing partner bij ProgressiveMedia en medeauteur van *Geen commentaar! Communicatie in turbulente tijden* (Houtekiet, in druk). Daarin staat een uitgebreid hoofdstuk over nieuwe media en risico- en crisiscommunicatie. • [stijn@pmedia.be](mailto:stijn@pmedia.be)

