

## Giftige pijnstillers

Het is aan te raden om voor deze case eerst het artikel over issuesmanagement te lezen, dat op de site staat bij de verdiepingsstof bij dit hoofdstuk.

Lees de Tylenol-casus hieronder en beantwoord de volgende vragen.

- a
- 1 Op welke stakeholders is de pr-strategie gericht?
  - 2 Noem de belangen van elk van deze stakeholders.
  - 3 Hoe wordt door Johnson & Johnson aan deze belangen tegemoetgekomen?
- b
- In de laatste alinea's worden twee strategieën met elkaar vergeleken: (1) zo stil mogelijk blijven en de storm laten overwaaien en (2) volledige openheid en het profileren van maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit geval ging het om een misdrijf, vergiftiging van een klein aantal capsules. Dat was, ook voor het publiek, al vrij snel duidelijk. Het bedrijf had dat kunnen benadrukken en vervolgens 'de storm kunnen laten overwaaien'. Leg uit waarom deze methode niet past in het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen én waarom deze methode juist daarom waarschijnlijk veel minder goed had gewerkt.
- c
- In de laatste alinea's wordt het bedrijf expliciet verweten 'ethische profilering' (betrouwbaarheid, het uiten van verantwoordelijkheidsgevoel voor de volksgezondheid) te gebruiken als verkooptruc.
- Vind je ethisch beleid (MVO-beleid) als verkooptruc moreel toelaatbaar of niet? Beargumenteer je standpunt vanuit de drie ethische optieken (gezindheid, deontologisch, teleologisch).

### Tylenol

In september 1982 stond Johnson & Johnson, fabrikant van onder andere de pijnstiller Tylenol, aan de vooravond van een enorme financiële ramp. In een aantal winkels in Chicago bleken in een aantal flacons de pillen bedekt te zijn met een onzichtbaar laagje cyanide. Gevolg: zeven doden. Wie de dader was, kon niet achterhaald worden, maar de consequenties voor het bedrijf waren enorm. Alle media besteedden ruim aandacht aan het incident en verschillende bedrijfsanalisten voorspelden dat dit het einde van het product Tylenol betekende. En die voorspelling leek bewaarheid te worden. Johnson & Johnson was tot dan toe met Tylenol marktleider, had 37 procent van de markt van vrij verkrijgbare pijnstillers in handen en behaalde met alleen Tylenol een jaaromzet van 1,2 miljard dollar. Na het incident daalde het marktaandeel naar 7 procent!

Tegen de verwachting van de bedrijfsanalisten en vele anderen in had Tylenol echter binnen een periode van zes maanden weer het oude marktaandeel teruggewonnen. Een ongeëvenaarde prestatie, die sindsdien beschouwd wordt als een klassiek voorbeeld van perfect crisismanagement.

Johnson & Johnson besepte onmiddellijk na het incident dat de gevolgen mogelijk desastreus

konden zijn, ook al was het bedrijf onschuldig. Tegelijkertijd besepte het bedrijf dat alleen het verkondigen van die onschuld en het afwijzen van elke verantwoordelijkheid de verkeerde strategie zou zijn. Men besloot daarom te kiezen voor een strategie van maximale transparantie en het juist wel uiten van verantwoordelijkheid. Men nam daartoe de volgende lijst van maatregelen:

- Hoewel het incident zich alleen in Chicago had voorgedaan, werd een landelijke recall gedaan van het product. In totaal werden 31 miljoen flacons teruggehaald uit de winkels.
- De CEO van Johnson & Johnson, James Burke, stelde zich continu beschikbaar voor de media, belegde zeer frequent persconferenties en verscheen in een aantal populaire actualiteitenprogramma's, waarin hij benadrukte dat het bedrijf zich persoonlijk verantwoordelijk voelde voor het incident. Ook voorzag hij de media van video's waarop het productieproces van Tylenol in de fabriek werd getoond.
- De werknemers in de organisatie werden continu voorzien van informatie over de actuele ontwikkelingen door middel van video-opnames van de persconferenties en mediaoptredens van Burke. Deze video's werden ook naar groothandels en winkels gestuurd.
- De 2250 vertegenwoordigers van Tylenol werden op bijeenkomsten ingelicht over de ontwikkelingen, waarbij benadrukt werd dat het productimago bezig was zich te herstellen. Ook werd er sterk op aangedrongen dat de vertegenwoordigers bij de winkels extra aandacht moesten geven aan de vanouds bekende kwaliteit en veiligheid van Tylenol.
- Er werd een gratis bereikbare telefonische hulpdienst opgezet, waar klanten terecht konden met vragen over het vergiftigingsincident en over Tylenol zelf.
- Er werd een beloning van honderdduizend dollar uitgelooft voor diegene die aanwijzingen kon geven die zouden leiden tot opsporing van de dader van de vergiftiging.
- Na tien weken werd Tylenol opnieuw geïntroduceerd, nu met een drievoudig verzegelde verpakking.
- Tegelijkertijd met de herintroductie werd een advertenciacampagne gelanceerd met schriftelijke verklaringen van klanten over hun vertrouwen in de kwaliteit en veiligheid van Tylenol. Ook werden in totaal 80 miljoen kortingscoupons op Tylenol gedistribueerd.

Al met al bleek deze strategie een groot succes. Zelfs de toenmalige president van de Verenigde Staten, Ronald Reagan, prees het bedrijf omdat het zijn verantwoordelijkheid had getoond juist in een situatie waarin andere bedrijven vaak geneigd zijn zich te verschuilen en, al dan niet terecht, wijzen naar de verantwoordelijkheid of schuld van derden. Anderzijds kreeg Johnson & Johnson achteraf ook harde kritiek, van concurrenten en een aantal marketing- en pr-organisaties. Men zou de hele crisisstrategie, waarin door Burke en de zijnen zo sterk de nadruk werd gelegd op verantwoordelijkheidsgevoel, betrokkenheid bij de burgers en het hoge morele besef van het bedrijf, alleen maar gebruikt hebben als 'verkooptruc'. Het ging Johnson & Johnson helemaal niet om het welzijn van de consument, maar alleen om het opschroeven van de verkoopcijfers. Het toepassen van een dergelijke 'truc' was daarom, zo stelden zij, moreel onacceptabel.