

Hoe te reageren ten tijde van een crisis?

Onderzoek naar de effecten van crisis responsestrategieën op de imagowaardering van een bedrijf.

Saskia Mens
ANR: 186051

Bachelor thesis
Communicatie-en Informatiewetenschappen
Richting: Bedrijfscommunicatie en Digitale media

Faculteit Geesteswetenschappen
Universiteit van Tilburg, Tilburg

Begeleider: dr. C.H. van Wijk
Tweede lezer: dr. P.J. van der Wijst

Januari 2015

SAMENVATTING

In de afgelopen jaren is steeds meer onderzoek gedaan naar crisiscommunicatie. Het komt steeds vaker voor dat een bedrijf in de problemen komt en dit naar zijn consumenten moet communiceren om negatieve gevolgen te voorkomen. Er zijn diverse strategieën ontwikkeld om de reputatie en het imago van een bedrijf te beschermen. Dit onderzoek richt zich op de volgende strategieën: het geven van een verklaring (cognitief), het bieden van een materiele compensatie (materieel) of het aanbieden van excuses (emotioneel).

In het verleden richtten de responsestrategieën zich vooral op ontkenning, maar omdat de focus nu meer ligt op de behoeften van de consument dan die van het bedrijf zullen de strategieën hierop aangepast moeten worden. Centraal in dit onderzoek staat crisiscommunicatie en welke crisis responsstrategie het beste resultaat heeft als het gaat om imagowaardering. Hierin wordt gekeken of een combinatie van crisis respons strategieën een beter resultaat heeft dan enkelvoudig gebruik van een strategie. Er zijn drie experimentele strategieën: cognitief, materieel en emotioneel en de combinatie van strategieën: cognitief+materieel, cognitief+emotioneel, materieel+emotioneel en cognitief+materiaal+emotioneel. Daarnaast is er een neutrale strategie waar de andere strategieën tegen af worden gezet. Proefpersonen hebben twee nieuwsberichten beoordeeld waarin een apparaat en een telefoondienst niet naar behoren werkten. In het nieuwsbericht is vervolgens één van de strategieën gebruikt.

Uit de resultaten kwam naar voren dat een combinatie van strategieën een beter effect heeft wat betreft imagowaardering dan enkelvoudige strategieën. Daarnaast kwam naar voren dat op het aspect betrouwbaarheid hoog wordt gescoord wanneer de strategie materieel aanwezig is. Op het aspect competent wordt hoog gescoord wanneer de strategie cognitief aanwezig is en het aspect welwillend scoort hoog indien er een materiele vergoeding wordt verstrekt.

1. INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	II
1. Inhoudsopgave	III
2. Inleiding	- 1 -
2.1 Aanleiding tot onderzoek	- 1 -
2.2 Karakterisering bedrijfscrisis	- 3 -
2.3 Crisis responsstrategieën	- 5 -
2.4 Responsestrategie in relatie tot bedrijfsimago	- 8 -
2.5 Crisismanagement	- 10 -
2.6 Onderzoeksvragen.....	- 11 -
3. Methode.....	- 11 -
3.1 Materiaal	- 11 -
3.2 Instrumentatie.....	- 13 -
3.3 Samenstelling poefpersonen.....	- 15 -
3.4 Procedure	- 16 -
3.5 Verwerking gegevens	- 16 -
4. Resultaten.....	- 17 -
4.1 Effecten van betrouwbaarheid.....	- 17 -
4.2 Effecten van competent	- 17 -
4.3 Effecten van welwillend	- 18 -
5. Discussie	- 19 -
5.1 Conclusie	- 19 -
5.2 strategiekeuze voor een positief bedrijfsimago	- 19 -
Literatuur.....	- 22 -

2. INLEIDING

2.1 Aanleiding tot onderzoek

In kader 1 staat een veiligheidswaarschuwing van Philips in januari 2012. Het gaat hier om de Philips Café Gourmet-koffiezetapparaten die geproduceerd zijn tussen maart 2012 en juni 2013. De apparaten zouden volgens het bericht een elektrische shock kunnen geven door een fout in de isolatie. Philips laat in het bericht weten dat dit in zeer zeldzame gevallen kan voorkomen en dat andere Philips-koffiezetapparaten deze fout niet hebben. Vervolgens raadt Philips haar consumenten aan het typenummer en de productieweek van hun koffiezetapparaat te controleren, indien deze overeenkomen met de opgegeven typenummer en productieweek, raadt Philips aan het apparaat niet meer te gebruiken en te kijken op de website of te bellen voor nadere informatie. Daarna benadrukt Philips dat alle ander Café Gourmet-koffiezetapparaten gewoon verder gebruikt kunnen worden. Tot slot dankt Philips haar consumenten voor de medewerking en biedt zij haar excuses aan voor het eventuele ervaren ongemak.

BELANGRIJKE VEILIGHEIDSWAARSCHUWING PHILIPS CAFÉ GOURMET-KOFFIEZETAPPARAAT

Philips heeft een veiligheidsprobleem vastgesteld dat eventueel gevolgen kan hebben voor Philips Café Gourmet-koffiezetapparaten die geproduceerd zijn tussen maart 2012 en juni 2013. Philips hecht groot belang aan het welzijn van zijn consumenten en roept deze koffiezetapparaten daarom uit eigen beweging terug.

In zeer zeldzame gevallen kan er sprake zijn van een fout in de isolatie, waardoor deze apparaten bij de metalen beugel een elektrische schok kunnen geven. Andere Philips-koffiezetapparaten hebben deze fout niet.

Philips raadt consumenten het volgende aan:

1) Haal de stekker van uw apparaat uit het stopcontact. Controleer vervolgens welk(e) typenummer (bijv. HD 5405) en productieweek (bijv. 1227 – waarbij de eerste twee cijfers het jaar weergeven en de laatste twee cijfers de week) vermeld staan op de sticker op de onderzijde van het apparaat.



2) Wie een Philips Café Gourmet-koffiezetapparaat heeft met het typenummer HD 5405 en een productieweek met een nummer van 1212 tot en met 1323 wordt geadviseerd om het apparaat niet meer te gebruiken en te kijken op de website www.philips.nl/recall/HD5405 of te bellen met 0800 0203 589 voor nadere informatie. Alle andere Philips Café Gourmet-koffiezetapparaten (waaronder HD 5405 met andere weeknummers, en HD 5410, HD 5407, HD 5400) kunnen gewoon verder worden gebruikt.

We danken u hartelijk voor uw medewerking en bieden onze excuses aan voor eventueel ongemak.

Kader 1. Terugroepactie Philips koffiezetapparaat in Telegraaf, januari 2012

Deze terugroepactie geeft een goed voorbeeld van crisiscommunicatie, waarin Philips laat weten dat zij een probleem heeft vastgesteld bij een bepaald type koffiezetapparaat, vervolgens laat zij weten wat de geadviseerde stappen zijn die getroffen consumenten kunnen nemen en tot slot hun excuses aanbieden voor het eventuele ongemak.

In de veiligheidswaarschuwing verwijst Philips getroffen consumenten door naar een speciaal ontworpen website, op deze website wordt bekend gemaakt dat Philips de apparaten met een fout terugroept en een nieuw apparaat ter compensatie aanbiedt. Op de website wordt ook antwoord gegeven op veelvoorkomende vragen (FAQ's). Er wordt hier onder andere antwoord gegeven op de vraag hoe sterk de elektrische shock kan zijn en hoe gevaarlijk dit is. Er wordt ook vermeld wat Philips gaat doen om het probleem op te lossen. Daarbij wordt vermeld dat het terugroepen kosteloos is en wordt benadrukt dat Philips haar consumenten dankbaar is voor hun medewerking en biedt wederom haar excuses aan. Tot slot wordt er gemeld dat het ongeveer acht dagen duurt voordat de getroffen consumenten hun nieuwe koffiezetapparaat ontvangen en geeft Philips aan dat ze volledig samenwerken met de verantwoordelijke overheidsinstanties (bijvoorbeeld het Ministerie van Economische Zaken). Met deze oplossingsgerichte aanpak zijn de belangrijkste vragen beantwoord en weet de consument wat te doen als zij een koffiezetapparaat uit de desbetreffende partij hebben.

Het feit dat Philips in de media verschijnt met een dergelijke veiligheidswaarschuwing kan van invloed zijn op het imago van het bedrijf. Consumenten kunnen het vertrouwen in Philips verliezen. Onderzoek heeft uitgewezen dat consumenten na het verschijnen van een terugroepactie minder snel geneigd zijn producten van de organisatie in kwestie te kopen (Laufer & Jung, 2010), wat weer een teruglopende winst tot gevolg heeft (Davidson & Worrel, 2006).

Het verbeteren van het imago is cruciaal tijdens, maar ook na een crisis. Een bedrijfscrisis hoeft niet meteen het einde te betekenen voor het bedrijf in kwestie. Onderzoek wijst uit dat organisaties in tijden van crisis sterker kunnen worden door op een juiste en effectieve manier te communiceren (Coombs, 2007).

Bij de tot nu toe ontwikkelde responsestrategieën binnen crisiscommunicatie speelt ontkennen een grote rol, maar dit leidt eerder tot een negatiever dan tot een positiever imago. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van drie responsestrategieën die managers kunnen hanteren wanneer hun bedrijf zich in een crisis bevindt. Het uitgangspunt van deze strategieën is compensatie op drie niveaus, namelijk emotioneel, materieel en cognitief. Er wordt gekeken naar de effectiviteit van deze responsestrategieën in relatie tot het bedrijfsimago. Daarnaast wordt bekeken of de effectiviteit groter is wanneer de strategieën gecombineerd worden gebruikt. De doelstelling is: Kan de reactie van een bedrijf in crisis dat gebruik maakt van de drie strategieën, of een combinatie van deze drie, zorgen voor een positieve imagowaardering bij consumenten? Dit onderzoek is een vervolg op eerdere onderzoeken waarin met nieuwsberichten over een bedrijfsfalen is nagegaan hoe men op ieder van de responsstrategieën reageert in relatie tot de factor reputatie en de stijl van het bericht.

In de volgende paragrafen wordt het fenomeen 'crisis' gedefinieerd en wordt uiteengezet hoe een bedrijf hierin terecht kan komen. Daarna worden de verschillende responsestrategieën behandeld. Deze theoretische onderbouwing zal leiden tot de onderzoeksvragen van dit onderzoek en de daarbij gehanteerde hypothesen. In hoofdstuk 2 wordt de methode van dit onderzoek besproken. In hoofdstuk 3 worden de resultaten weergegeven en worden er conclusies aan verbonden. In hoofdstuk 4 worden deze conclusies ter discussie gesteld en is er aandacht voor eventuele aanbevelingen en adviezen.

2.2 Karakterisering bedrijfscrisis

Een bedrijfscrisis is een plotselinge en onverwachte gebeurtenis die de bezigheden van een bedrijf dreigt te verstoren en vormt zowel een financiële bedreiging als een reputatierisico. Coombs (2007) heeft een bedrijfscrisis gedefinieerd als *'the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes'* (p.2-3). Daarnaast moet volgens de *'Theory of Image Restoration Discourse'* van Benoit (1997) een situatie aan twee criteria voldoen voordat er sprake is van een crisis, namelijk: Het bedrijf wordt verantwoordelijk gehouden voor de ontstane situatie en de situatie wordt als negatief ervaren.

Perceptie speelt een grote rol in deze definitie. Het gaat om de percepties van het publiek en hoe zij de acties van het desbetreffende bedrijf interpreteert. Het is niet belangrijk of een organisatie daadwerkelijk schuldig is aan de crisis en of de situatie ook daadwerkelijk negatief is, het gaat er juist om of het publiek deze overtuigingen heeft of niet. In het geval van Philips kan gezegd worden dat de consumenten Philips verantwoordelijk houden voor de ontstane problemen én dat deze situatie als negatief wordt ervaren gezien het ongemak dat consumenten kunnen ervaren.

Er zijn verschillende soorten crises te benoemen, om een houvast te creëren heeft Coombs (1995) een classificatieschema ontwikkeld waarin vier typen crises worden onderscheiden. Binnen dit schema ligt de attributietheorie van Weiner (1986) ten grondslag. Deze theorie gaat er van uit dat mensen altijd de behoefte hebben om op zoek te gaan naar de oorzaak van een gebeurtenis. De basis van het classificatieschema wordt gevormd door twee dimensies uit deze theorie: locus en intentie. De dimensie locus refereert naar locus of control binnen de attributietheorie waarin intern betekent dat de crisis is ontstaan binnen het bedrijf zelf, terwijl extern betekent dat de crisis is voortgekomen vanuit iets of iemand buiten het bedrijf om (Coombs 1995). De dimensie intentie refereert naar het begrip *controllability* binnen de attributietheorie. Opzettelijk (*Intentional*) betekent dat de crisis doelbewust is gepleegd, terwijl onopzettelijk (*unintentional*) betekent dat de crisis niet doelbewust is gepleegd en er ook geen intentie voor was.

De twee waarden van de dimensie locus, intern en extern én de waarden van intentie, opzettelijk en onopzettelijk, kunnen met elkaar gekruist worden waardoor er vier typen crises ontstaan (zie tabel 1).

Tabel 1

Classificatieschema crisis aan de hand van Locus en Intentie gebaseerd op Coombs (1995).

		Intentie	
		Onopzettelijk	Opzettelijk
Locus	Extern	<i>Faux pas</i>	<i>Terrorisme</i>
	Intern	<i>Ongeluk</i>	<i>Fraude</i>

Een faux pas (misstap) is een onopzettelijke actie van een interne partij die door een externe partij in een zwart daglicht wordt geplaatst, hierdoor worden de acties van de interne partij betwist en als negatief geclassificeerd. Er zijn vanuit de interne actor geen kwaadwillende bedoelingen, maar door de aandacht die het ineens krijgt wordt er een negatieve draai aan het gebeuren gegeven. Een goed voorbeeld hiervan is een recente opmerking van de heer Frans Timmermans (minister van Buitenlandse zaken) waarin hij vertelde dat de passagiers van de vlucht MH17 misschien nog in leven waren na het moment van de impact van de raket, bewijs hiervoor was een mondkapje dat gevonden zou zijn om de nek van een van de slachtoffers. Dit kreeg zoveel negatieve aandacht in media terwijl er vanuit de heer Timmermans geen kwaadwillende bedoelingen waren. Toch heeft deze misstap een inbreuk op zijn imago en reputatie veroorzaakt (Schenk, 2014).

Bij een ongeluk is er sprake van een onopzettelijk voorval tijdens de normale gang van zaken binnen een organisatie, een voorbeeld hiervan is een productiefout zoals bij het koffiezetapparaat van Philips, waar een terugroepactie voor is opgezet. Ondanks dat zo'n gebeurtenis niet intentioneel is, brengt het toch een hoop negatieve publiciteit met zich mee. Iemand heeft ergens in het productieproces de aandacht laten verslappen waardoor er een fout is gemaakt.

Het crisistype terrorisme is een opzettelijke actie moedwillig toebedeeld door een externe partij. Deze acties zijn bedoeld om het bedrijf directe en indirecte schade toe te brengen. Bijvoorbeeld door het in brand steken van varkensslachterijen en vleesexportbedrijven (Siebelt, 2003). Het werk dat daar gedaan wordt en de werkwijze die gehanteerd wordt komen dan aan het licht en worden gelinkt aan het bedrijf dat er verantwoordelijk voor is. Hierdoor komt het bedrijf negatief in het nieuws.

Tot slot is er bij fraude sprake van een interne en opzettelijke actie waar de organisatie directe schade aan ondervindt. Deze acties kunnen geclassificeerd worden als illegaal en strafbaar en brengen grote risico's met zich mee voor de organisatie.

De crisistypen faux pas, fraude en terrorisme hebben de overeenkomst dat de controle bij externe partijen ligt. Hierdoor hebben zij weinig invloed op de stappen die verder worden genomen. Bij het crisistype ongeluk is er geen sprake van een externe partij en hierdoor kan het bedrijf zelf de controle houden en reageren met eigen middelen. Daarnaast bestaat er bij een ongeluk een directe relatie tussen organisatie en gebruiker. Bij dit type crisis kan het bedrijf in kwestie de meeste invloed uitoefenen op de schade die wordt toegebracht aan het imago. Om deze reden zal dit onderzoek zich richten op het crisistype ongeluk.

2.3 Crisis responsstrategieën

'[...]the best crisis is the one that is avoided' (Coombs, 1995, p. 125). Het is echter een vergissing om te denken dat een organisatie alle crises kan vermijden of voorkomen. Uiteindelijk zal elke organisatie een keer te maken krijgen met een vorm van crisis. Wanneer een bedrijf dit overkomt, moet er een strategie worden toegepast om informatie over de crisis naar buiten te brengen zodat de negatieve gevolgen zo klein mogelijk zijn. Er zijn verschillende theorieën ontwikkeld over hoe een bedrijf het beste kan reageren tijdens een crisis. De twee belangrijkste theorieën komen van Benoit (1997) en Coombs (2007b) en vormen de basis binnen crisiscommunicatie.

De Image Restoration Theory (IRT) van Benoit (1997) focust zich op wat een bedrijf ten tijde van crisis naar buiten kan communiceren om het imago van een organisatie na een crisis zo goed mogelijk te herstellen. De theorie is gebaseerd op twee veronderstellingen: 1. Eén van de centrale doelstellingen van communicatie is het behouden van een goed imago en 2. Communicatie is doelgericht. Binnen de IRT spelen percepties een grote rol. Zolang consumenten de perceptie hebben dat het bedrijf verantwoordelijk is voor een ongewenste activiteit, riskeert het bedrijf schade aan haar imago en reputatie. Volgens deze theorie dient het bedrijf daarom de crisis aan te pakken op een manier die rekening houdt met de percepties van het publiek.

De IRT biedt vijf categorieën voor het beschermen en/of heropbouwen van het imago van een bedrijf, namelijk *denial*, *evading responsibility*, *reducing offensiveness*, *corrective action* en *mortification*. Met elk hun substrategieën, zoals te zien in tabel 2.

Tabel 2

Responsestrategieën aan de hand van Image Restoration Theory (Benoit, 1997).

Categorie	Strategie	Kenmerk
Denial	Simple denial	Did not perform act
	Shift the blame	Act performed by another
Evasion of responsibility	Provocation	Responded to act of another
	Defeasibility	Lack of information or ability
	Accident	Act was a mishap
	Good intentions	Meant well in act
Reducing offensiveness of event	Bolstering	Stress good traits
	Minimization	Act not serious
	Differentiation	Act less offensive
	Transcendence	More important considerations
	Attack accuser	Reduce credibility of accuser
	Compensation	Reimburse victim
Corrective action		Plan to solve or prevent problem
Mortification		Apologize for act

Denial vormt de eerste categorie en kan verdeeld worden in twee strategieën: *simple denial* en *shifting the blame*. Het eerste houdt in dat de verdachte alles ontkend waarvan hij wordt beschuldigd en bij het tweede wordt het probleem verschoven naar iets of iemand anders. Op deze manier kunnen er geen negatieve associaties worden gemaakt met het bedrijf, omdat het bedrijf claimt niets met de crisissomstandigheden te maken te hebben.

De tweede categorie betreft *evasion of responsibility*. Binnen deze categorie kunnen bedrijven het ongewenste gedrag niet ontkennen en proberen daarom hun verantwoordelijkheid ervoor te reduceren. Voor het handelen binnen deze categorie zijn vier strategieën: *provocation*, *defeasibility*, *accidents* en *good intentions*. Bij *provocation* claimt het bedrijf dat hun actie slechts een reactie is op het handelen van een ander bedrijf. Omdat het andere bedrijf fout heeft gehandeld gaan zij nu ook de fout in. De tweede strategie betreft *defeasibility* en houdt in dat het bedrijf beweert dat ze een gebrek aan informatie en controle hebben over belangrijke factoren binnen de negatieve situatie. Door dit gebrek kon het bedrijf belangrijke zaken niet weten waardoor zij niet juist op de situatie konden inspelen. De derde strategie is *accident*, waarin het bedrijf claimt dat de situatie een ongeluk is en dus buiten hun verantwoordelijkheid ligt. De laatste strategie is de consumenten ervan overtuigen dat het handelen met juiste intenties en bedoelingen zijn bedacht (*good intentions*), maar dat dit helaas anders heeft uitgepakt.

Bij de categorie *Reducing offensiveness of event* probeert het bedrijf de aanstootgevendheid van de handeling te verminderen. Dit kan op zes manieren: Het bedrijf kan zijn goede kenmerken versterken (*bolstering*) of de ernst van de situatie minimaliseren (*minimizations*) waardoor het publiek minder negatieve associaties aan het handelen van het bedrijf verbindt. Daarnaast kan het bedrijf zich differentiëren door de negatieve handeling te vergelijken met soortgelijke handelingen uit het verleden die meer offensief waren, waardoor het handelen van nu als minder aanstootgevend wordt gezien (*differentiation*). De vierde manier is *transcendence*, waar de handeling

in een gunstiger klimaat wordt geplaatst. Bijvoorbeeld een bedrijf dat aan dierproeven doet, kan de voordelen voor mensen opnoemen en het zo plaatsen dat deze zwaarder wegen dan het welzijn van de dieren. Tevens kan het bedrijf dat beschuldigd wordt de aanklager aanvallen (*attack accuser*), zodat de geloofwaardigheid van de aanklager wordt verminderd en consumenten gaan twijfelen over de betrouwbaarheid van de aanklager. De laatste strategie is compensatie (*compensation*). Hierbij wordt de eventuele schade die is opgelopen vergoed.

De strategie *Corrective actions*, waarin het bedrijf belooft het probleem te verhelpen is de vierde categorie. Centraal in deze strategie staat een plan om het probleem mee op te lossen of ter preventie van het probleem. Dit is de eerste strategie waarbij het belang van de klanten wordt meegewogen.

De laatste categorie volgens de IRT is *mortification*. Dit betekent dat het bedrijf schuld bekend, haar excuses aanbiedt en om vergeving vraagt bij de gedupeerden.

De eerste twee categorieën richten zich met name op het ontkennen van het probleem of het ontwijken van de verantwoordelijkheid, de getroffen consument speelt nog geen enkele rol. Dit verandert vanaf categorie drie. In de derde categorie wordt er gesproken over het bieden van een compensatie. In categorie vier neemt het bedrijf haar verantwoording en doet de belofte het probleem te verhelpen. In de laatste categorie neemt het bedrijf de volle verantwoording voor de crisis op zich door het bieden van haar excuses en het vragen van vergeving bij haar consumenten.

De IRT kent geen empirische basis en is opgesteld op basis van verschillende casestudies (Coombs & Schmidt, 2000; Lyon & Cameron, 2004; Meng, 2010). De strategie is bruikbaar om te bekijken welke strategie in een bepaalde situatie is toegepast. De theorie van IRT heeft echter geen voorspellende waarde en zegt niets over welke strategieën in bepaalde situaties wel en welke juist niet werken.

Coombs (2007b) ontwikkelde daarom de Situational Crisis Communication Theory (SCCT). De SCCT geeft niet alleen aan wat het bedrijf kan communiceren, maar ook welke strategie men dient te gebruiken. De SCCT bouwt verder op de responsstrategieën die in de IRT zijn geïntroduceerd en biedt een theoretische link tussen crisissituaties en crisis responsestrategieën met een voorspellende waarde. De link tussen crisissituatie en responsstrategieën wordt binnen SCCT gevormd door het aspect *verantwoordelijkheid*. De mate van verantwoordelijkheid leidt tot een bepaald type responsstrategie.

Coombs (2000) heeft zeven responsestrategieën opgesteld en heeft deze opgedeeld in drie typen strategieën voor de ontwikkeling van de SCCT. Deze driedeling is als volgt: ontkenning, vermindering en wederopbouw, zoals te zien in tabel 3.

Tabel 3

Responsestrategieën met driedeling SCCT naar aanleiding van Coombs (2000) en Coombs (2007b).

Strategie	Kenmerk
	Ontkenning
1. Attack-the accuser	Organization confronts the person/group that says a crisis exists
2. Denial	Organization claims there is no crisis
	Vermindering
3. Excuse	Organization seeks to minimize its responsibility for the crisis
4. Justification	Organization seeks to minimize the damage associated with the crisis
5. Ingratiation	Organization seeks public approval
	Wederopbouw
6. Corrective action	Organization repairs crisis damage in some way
7. Full apology	Organization accepts responsibility and asks stakeholders for forgiveness

Bij de strategieën van het type ontkenning probeert men elke associatie tussen het bedrijf en de crisis weg te halen. En is derhalve alleen effectief wanneer het bedrijf in kwestie inderdaad niks met de crisis te maken heeft of een zeer lage verantwoordelijkheid heeft, bijvoorbeeld bij crises van het type natuurrampen of geruchten.

Bij de strategie vermindering probeert het bedrijf de negatieve aspecten van de crisis te minimaliseren. Deze strategie is het meest effectief bij het crisistype ongeluk, omdat de gevolgen van het handelen onbedoeld zijn en er middelmatige verantwoordelijkheid bij het bedrijf ligt. Ook belangrijk is dat het bedrijf geen geschiedenis van gelijkwaardige crises heeft en een neutrale of positieve reputatie heeft. Indien er wel sprake is van een geschiedenis van gelijkaardige crises en/of een negatieve voorgaande reputatie dient men volgens de SCCT gebruik te maken van de wederopbouw strategieën.

De strategieën van het type wederopbouw zijn het meeste effectief wanneer het bedrijf een hoge mate van verantwoordelijkheid heeft, bijvoorbeeld bij het type fraude en wangedrag. Er wordt bij deze strategie een poging gedaan om de schade naar aanleiding van de crisis te herstellen door het aanbieden van een compensatie. Een andere mogelijkheid is dat het bedrijf excuses maakt.

2.4 Responsestrategie in relatie tot bedrijfsimago

Een bedrijfsimago bestaat volgens O'Keefe (2002) uit drie aspecten: betrouwbaarheid, deskundigheid en aantrekkelijkheid. Deze driedeling is gemaakt omdat elke vorm van publiciteit deze elementen afzonderlijk kan beïnvloeden. Een bedrijf kan bijvoorbeeld deskundig gevonden worden, maar niet aantrekkelijk. De drie aspecten kunnen wel invloed op elkaar uitoefenen. Een bedrijf dat onbetrouwbaar wordt gevonden, zal meestal ook niet als aantrekkelijk worden ervaren.

Ontkennen speelt in zowel de IRT als de SCCT een grote rol, terwijl ontkennen tegenwoordig gezien wordt als een verouderde strategie waarvan het niet meer wenselijk is om te gebruiken. De strategie is alleen gericht op het bedrijf en niet op de consumenten en het leed dat zij ervaren als gevolg van de crisis. Consumenten van nu verwachten dat een bedrijf in crisis haar best doet om tot een oplossing te komen en gedupeerden een compensatie voor het ongemak aanbiedt in plaats van hen de rug toe te keren door zich (juridisch) te distantiëren van de gehele situatie. Daarom is

ontkennen geen goede strategie om het imago en daaropvolgend de reputatie van een bedrijf mee te redden.

Excuses aanbieden wordt in de IRT gepresenteerd als 'laatste redmiddel' en in SCCT als effectief wanneer het bedrijf een hoge mate van verantwoordelijkheid heeft, terwijl het een van de meest belangrijke sociale en taalkundige functies is. De correcte toepassing binnen crisiscommunicatie kan verstoorde relaties repareren, conflicten voorkomen, spanningen verminderen, een bijdrage leveren aan het herstel, het verlichten van negatieve gevolgen van de crisis en het versnellen van de terugkeer van een bedrijf in normale omstandigheden (Kesetovic, Toth & Kotajlic, 2014). Het enige nadeel van excuses aanbieden binnen de crisis respons is dat het bedrijf daarmee de verantwoordelijkheid voor de crisis op zich neemt, waardoor het zich rechtszaken op de hals kan halen.

In drie studies zijn de effecten van excuses aanbieden vergeleken met andere response-strategieën, zoals geen commentaar geven, ontkenning, of rechtvaardigen (Bradford & Garrett, 1995; Dean, 2004; Scher & Darley, 1997). Bij twee van de studies bleek dat excuses aanbieden de sterkste positieve invloed had op het imago van een bedrijf (Bradford & Garrett, 1995; Dean, 2004). Ook uit het onderzoek van Scher & Darley (1997) kwam naar voren dat het aanbieden van excuses een positieve invloed had op percepties en gedragintenties ten opzichte van het bedrijf in crisis. Het nemen van verantwoordelijkheid en het bieden van een compensatie bleken hierin een belangrijke factor te spelen. Wanneer deze vormen niet aanwezig waren werd het excuus als minder geschikt beoordeeld.

Naast excuses aanbieden kan een bedrijf ook een materiele compensatie bieden aan haar getroffen klanten. Er wordt dan een vergoeding geboden in termen van geld, een nieuw product of gerepareerd product. In de IRT wordt in de derde categorie voor het eerst gesproken over compensatie. De SCCT stelt dat compensatie effect heeft wanneer het bedrijf in kwestie een hoge verantwoordelijkheid heeft voor de crisis. Het is een afstandelijke en praktische manier om het probleem op te lossen omdat het bedrijf feitelijk geen schuld op zich neemt, maar alleen een service verleent om zo snel mogelijk van alles af te zijn. Toch kan deze oplossing voldoende zijn voor de betrokkene. Met name wanneer het een product met een lage affectiviteit betreft, zoals kleine huishoudelijke producten. Tegenwoordig wordt het bieden van compensatie als vanzelfsprekend gezien bij consumenten. Het minste dat een organisatie kan doen om het met de slachtoffers 'goed te maken' is een vorm van compensatie bieden. Enige vorm van bewijs hiervoor is gevonden in het onderzoek van Coombs & Holladay (2009). In deze studie zijn de effecten van de responsstrategieën 'sympathie tonen' en 'compensatie bieden' in relatie met reputatie van en woede onderzocht. Wanneer de strategie 'sympathie tonen' werd gebruikt, was er minder sprake van woede dan wanneer er een compensatie werd aangeboden. Dit effect zou verklaard kunnen worden doordat 'compensatie bieden' als vanzelfsprekend wordt gezien. Het tonen van sympathie werd daarom meer gewaardeerd omdat compensatie bieden sowieso aanwezig hoort te zijn en daarom niet als aparte response strategie werd gezien.

Volgens de causale attributietheorie van Heider (1958) willen mensen bij een negatieve, onverwachte of belangrijke gebeurtenis causaliteit aan deze gebeurtenis toeschrijven. Mensen willen graag de oorzaak van gebeurtenissen weten om de wereld om hen heen beter te begrijpen. Als mensen een causaliteit kunnen verbinden aan een gebeurtenis kan deze geïntegreerd worden in de bestaande structuren van het leven en kan dan als een richtlijn dienen voor de toekomst. Volgens Wilkes en Leatherbarrow (1988) zorgt het geven van een verklaring tijdens een crisis voor een positiever oordeel over het bedrijf bij de betrokkenen dan wanneer er geen verklaring wordt

gegeven. Wanneer er een verklaring wordt gegeven treedt er een positief effect op, er is namelijk een mate van (cognitieve) rust ontstaan. In het geval van een crisis zullen consumenten en gedupeerden positiever zijn over een bedrijf als er een verklaring wordt gegeven voor wat is misgegaan.

Het geven van verklaringen komt in zowel de IRT als de SCCT niet terug, maar heeft in het verleden wel veel aandacht gekregen in literatuur over crisiscommunicatie (Grant & Bateman, 1993; Elsbach, 1994; Shapiro, Büttner & Barry, 1994). Onderzoek suggereert dat een passende verklaring voor de ontstane (crisis)situatie gevoelens van woede en wrok bij mensen kan verminderen en dat mensen sneller de perceptie hebben dat de procedures op een eerlijke manier zijn toegepast (Bies & Shapiro, 1987; Folger, Rosenfield, & Robinson, 1983). Bies en Shapiro (1987) vonden dat de aanwezigheid van een rechtvaardigende verklaring leidt tot hogere ratings van billijkheid in vergelijking met geen verklaring.

2.5 Crisismanagement

Responsestrategieën richten zich vooral op *wat* er gecommuniceerd kan worden tijdens een crisis, terwijl de manier waarop (*hoe*) dit gebeurt ook van groot belang is om imagoschade te beperken. Volgens Huang en Su (2009) dient een reactie aan drie eisen te voldoen om effectief te zijn: tijdig, consistent en actief.

Belanghebbenden willen tijdig informatie en antwoorden over de crisis hebben, zodat zij weten wat er speelt en welke stappen er genomen kunnen worden. De publieke twijfels over het verlies van controle van een bedrijf tijdens een crisis kunnen worden verlicht door een tijdige reactie te geven (Coombs, 1999). Uit onderzoek blijkt dat tijdige berichten en verklaringen belangrijke factoren zijn bij het bevorderen van de tevredenheid en het vertrouwen bij de consumenten tijdens een crisis (Strong et al. 2001; Augustine, 1995). Indien er niet tijdig gereageerd wordt kan het zijn dat er spookverhalen, onjuiste informatie en andere geruchten over de ontstane situatie worden verspreid, dat negatief kan uitpakken voor het imago van een bedrijf (Pearson & Clair, 1998).

Een consistent antwoord vraagt om communicatie van uniforme berichten. Deze consequente en niet-tegenstrijdige communicatie verbetert de verantwoording en geloofwaardigheid, maar ook de legitimiteit van het bedrijf in geheel.

Een actieve reactie impliceert dat het bedrijf openhartig en eerlijk is naar zijn consumenten. Een gebrek aan communicatie, of zelfs passiviteit, kan bij het publiek eruit zien als een poging van het bedrijf om informatie te verzwijgen en verbergen, wat een bedreiging vormt voor het imago en zelfs voor de reputatie.

Het communicatieproces op een goede en juiste manier laten verlopen kan een crisismanager in staat stellen het verhaal van de crisis in te kaderen en zodoende het heft in eigen handen te nemen en houden. Het bedrijf kan zelf de controle houden en communiceren met eigen middelen (Prewitt et al., 2011).

2.6 Onderzoeksvragen

Er zijn drie manieren van reageren wanneer een bedrijf te maken krijgt met een crisis, 1) het bedrijf biedt een materiele compensatie aan (materieel). 2) Het bedrijf geeft een verklaring voor de gebeurtenissen (cognitief), of 3) Het bedrijf biedt haar excuses aan (emotioneel). De uitkomsten die vanuit deze strategieën naar voren komen worden vergeleken met een neutrale strategie waarin alleen verteld wordt dat het bedrijf af weet van de problemen. Reacties worden bepaald aan de hand van de beoordelingen op de drie aspecten van imagowaardering: betrouwbaar, competent en welwillend.

In dit onderzoek wordt gekeken welke strategie het meest effectief is als het gaat om imagowaardering van een bedrijf. Daarnaast wordt gekeken of een combinatie van strategieën een beter resultaat geeft en welke rol het soort product (huishoudelijk product versus telefoondienst) hierin speelt. Hierbij zijn een drietal hypothesen aan te verbinden, namelijk:

H1: Op ieder van de drie responsestrategieën wordt positiever gereageerd op imagowaardering dan op de neutrale versie

H2: Op de combinatie van strategieën wordt positiever gereageerd op imagowaardering dan op de enkelvoudige strategieën

H3: Op het apparaat wordt een positiever imagowaardering gegeven dan op de dienst

De onderzoeksvragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn als volgt:

O1: Wat is het effect van de crisis responsestrategieën 'materieel', 'cognitief', 'emotioneel' en een combinatie van deze drie, in relatie met de imagowaardering?

O2: Welke rol speelt het soort product (apparaat/dienst) hierin?

3. METHODE

3.1 Materiaal

Het materiaal bestond uit een vragenlijst met twee nieuwsberichten, die betrekking hadden op een crisissituatie bij een bedrijf dat huishoudelijke apparaten produceert en een bedrijf dat telefoondiensten levert.

Er waren twee standaard teksten, één voor de dienst en één voor het apparaat, met een experimentele alinea waar de verschillende strategieën zijn toegepast. In kader 2 en 3 zijn de standaard teksten te zien, met de plek van de experimentele alinea. De teksten beginnen met een inleiding, waarin het bedrijf positief geïntroduceerd wordt. De inleiding eindigt met een negatieve wending. In de volgende alinea wordt aandacht geschonken aan het gebeuren (de crisis) en wordt vermeld wat de problemen zijn met respectievelijk het huishoudelijke apparaat of de dienst. Daarna volgt de experimentele alinea waarin de responsstrategieën zijn toegepast. Tot slot wordt er de aanname gedaan vanuit het bedrijf dat ze de betrokkenen op gepaste of bevredigende wijze hebben geholpen.

CUP verkeert in problemen

Van onze verslaggever
Toine Heijmans

AMSTERDAM Twee maanden geleden lanceerde CUP een gloednieuw model koffiezetapparaat. De reacties op het geavanceerde systeem voor hete stoom filtering waren enthousiast. Het model vloog de winkels uit. Daaraan lijkt nu abrupt een einde te gaan komen.

In meerdere landen zijn mensen gewond geraakt nadat het veiligheidsventiel onverwacht met explosieve kracht van het apparaat schoot. Een woordvoerder heeft namens CUP toegegeven dat de klachten over het nieuwe apparaat zich ophopen. Hij kon melden dat een intern onderzoek reeds in volle gang is.

...[experimentele alinea]...

CUP vertrouwt erop al haar consumenten een bevredigende oplossing te kunnen bieden.

Kader 2. Standaard nieuwsbericht voor apparaat

CAL bedolven onder klachten

Van onze verslaggeefster
Anne Zeylaert

AMSTERDAM Telecombedrijf CAL maakte het afgelopen jaar een stormachtige groei door op het gebied van mobiel internet en telefonie. De ijzersterke commercials en lage tarieven trokken de aandacht. Hordes consumenten werden verleid om over te stappen. Of ze dat nu weer zouden doen, is nog maar de vraag.

Over het hele land hebben klanten van CAL te kampen met storingen; hun telefoon heeft vaak geen bereik en de verbinding begeeft het uiteindelijk helemaal. Een woordvoerder van CAL heeft bevestigd dat hierover klachten binnen stromen. Hij deelde mee dat een grondig onderzoek is gestart.

...[experimentele alinea]...

CAL gaat ervan uit met een gepaste oplossing te kunnen komen voor al haar klanten.

Kader 3. Standaard nieuwsbericht voor dienst

In de experimentele alinea kunnen vier soorten strategieën worden toegepast: neutraal, materiaal, cognitief en emotioneel, en een combinatie van de drie strategieën. In tabel 2 is te zien hoe deze strategieën er tekstueel uitzien.

Bij de neutrale versie zegt het bedrijf op de hoogte te zijn van het probleem, maar het bedrijf doet geen enkele toezegging of belofte. Er wordt alleen erkend dat er een probleem is, het bericht heeft dus geen positieve of negatieve klank.

In de materiele versie komt expliciet naar voren dat er een materiele compensatie wordt aangeboden, in de vorm van een vervangend apparaat of extra beltegoed. Dit betreft een erg praktische oplossing die snel en zonder extra rompslomp uitgevoerd kan worden.

Bij de cognitieve strategie wordt er opheldering gegeven over het probleem in de vorm van een oorzaak en verklaring. Dit is gebaseerd op de attributietheorie die zegt dat mensen een verklaring willen hebben voor gebeurtenissen in hun omgeving. Daarnaast wordt er gemeld dat het bedrijf maatregelen treft om de problemen in de toekomst te voorkomen.

Bij de emotionele strategie staat excuses aanbieden centraal, het bedrijf neemt hiermee de verantwoordelijkheid op zich en toont begrip. Mensen willen graag gehoord worden en daar speelt deze strategie handig op in door compensatie op emotioneel niveau te bieden.

Tabel 4

Per responsestrategie de reactie van de woordvoerder in relatie met producttype

	Apparaat: Koffiezetapparaat	Dienst: Telefoonnetwerk
Neutraal	“We kennen het probleem en het is onze prioriteit om er een oplossing voor te vinden. Voorlopig zijn we nog bezig met het onderzoek. Zodra er meer informatie beschikbaar is, zullen wij de media informeren.”	
Materieel	“Wanneer u merkt dat het apparaat langzamer is gaan doorlopen, laat het dan controleren in de winkel waar u het heeft gekocht. Eventuele vervangingskosten komen uiteraard voor onze rekening.”	“Mocht u last hebben van onvoldoende of geen bereik, meld dat dan in een van onze servicewinkels. U krijgt dan voor het ongemak op uw beltegoed kosteloos de helft van uw maandabonnement erbij.”
Cognitief	“Door oneffenheden in het spruitstuk kunnen de openingen verstopt raken. In dat geval zal de druk in het apparaat te hoog oplopen waardoor het veiligheidsventiel loskomt. Nieuwe apparaten worden hierop voortaan gecontroleerd.”	“Bij de overschakeling naar een nieuw servercentrum is een oudere versie van onze besturingssoftware geïnstalleerd. Die was niet berekend op onze groei van klanten. De nieuwe software is bijna uitgetest en binnenkort operationeel.”
Emotioneel	“We betreuren de ongemakken die deze situatie met zich meebrengt en willen graag onze excuses aanbieden. Voor alle verdere vragen hebben wij op onze website een speciale informatielijn geopend.”	

Deze vier strategieën zijn ook in combinatie met elkaar toegepast, dit leidde tot de volgende combinaties: cognitief+materieel, cognitief+emotioneel, materieel+emotioneel en cognitief+materiaal+emotioneel. Bijvoorbeeld bij de combinatie cognitief+materiaal kwam op de plek van de experimentele alinea twee alinea's in plaats van één. De eerste alinea bevatte de cognitieve strategie en de opvolgende alinea de materiele strategie zoals die in tabel 4 gedemonstreerd staan. Tekstueel veranderde er niks aan de strategieën, ze werden enkel gecombineerd gebruikt.

3.2 Instrumentatie

De vragenlijst bestond uit de persoonsgegevens, vier onderdelen waarin vragen gesteld werden over het bedrijf aan de hand van een nieuwsbericht en tot slot nog twee onderdelen, één onderdeel met vragen over individuele verschillen, en één onderdeel over de beoordeling van een aantal responsstrategieën en de attitude van de proefpersonen op productaansprakelijkheid in het algemeen.

Persoonsgegevens

Voor de persoonlijke kenmerken is gevraagd naar sekse, leeftijd en hoogst genoten opleiding (zie (1)-(3)).

- (1) Mijn leeftijd is jaar
- (2) Ik ben een man /vrouw
- (3) De hoogste opleiding die ik reeds heb afgerond, of waar ik nog mee bezig ben, is:

(Basisonderwijs/Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo, mavo, LTS, LHNO)/
Algemeen voortgezet onderwijs (mulo, havo)/Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
(atheneum, gymnasium, HBS)/ Middelbaar beroepsonderwijs/Hoger beroepsonderwijs
Universiteit)

Waardering nieuwsbericht

De waardering van het nieuwsbericht is beoordeeld op twee aspecten: informatief en gepast. Per aspect zijn drie items gegeven (zie 4) waarbij is gereageerd op een zevenpunts oneens/eens schaal.

- (4) a Dit nieuwsbericht is verhelderend / duidelijk / nuttig
b Dit nieuwsbericht is neutraal / zakelijk / objectief

Waardering responsestrategie

De waardering van de responsestrategieën die het bedrijf gebruikte is beoordeeld op vijf aspecten: aantrekkelijk, gepast, competent, welwillend en betrouwbaar. Per aspect werden drie items gegeven waarop is gereageerd op een zevenpunts oneens/eens schaal (zie 5).

- (5) a De reactie van BEDRIJF is aardig / vriendelijk / sympathiek
b De reactie van BEDRIJF is onbehoorlijk / brutaal / misplaatst
c De reactie van BEDRIJF is verstandig / weldoordacht / redelijk
d De reactie van BEDRIJF is afstandelijk / koel / afhoudend
e De reactie van BEDRIJF is oprecht / gemeend / eerlijk

*Noot In de vragenlijsten stond in plaats van 'het bedrijf' de bedrijfsnaam CUP of CAL

Overtuigingskracht-Attitude

De attitude is bepaald met vier items die als zevenpunts semantische differentialen zijn geformuleerd (zie (6)).

- | | | |
|-------------------------------------|------------|--------------|
| (6) a De producten van BEDRIJF zijn | ondermaats | - uitstekend |
| b De producten van BEDRIJF zijn | sterk | - zwak |
| c De producten van BEDRIJF zijn | deugdelijk | - gebrekkig |
| d De producten van BEDRIJF zijn | slecht | - goed |

Overtuigingskracht – meningen (inclusief imago)

De meningen, inclusief imago, zijn bepaald met drie aspecten: emotioneel (welwillend), cognitief (competent) en materieel (betrouwbaar). Per aspect is een vraag gesteld die middels ja/nee is beantwoord (zie (7)).

- (7) a BEDRIJF toont medeleven aan haar klanten
(a) BEDRIJF heeft begrip voor de positie van haar klanten
b BEDRIJF snapt hoe het probleem ontstaan is
(b) BEDRIJF heeft greep op de ontstane situatie
c BEDRIJF probeert eventuele schade te herstellen
(c) BEDRIJF neemt verantwoordelijkheid voor de gevolgen

Leeswijze nieuwsberichten

Om achter de leeswijze van de respondenten te komen werd er gevraagd op welke manier de respondent de nieuwsberichten had gelezen, met keuze uit drie mogelijkheden (zie (8)).

- (8) a Grondig gelezen
- b Oppervlakkig gelezen
- c Niet grondig gelezen, maar ook niet oppervlakkig

Consumentenvertrouwen en eerdere ervaringen

Er werd gevraagd naar de consumentenvertrouwen van de proefpersoon ten aanzien van de garantie op producten (zie (10)) en of de respondenten eerdere ervaringen met ondeugdelijke apparaten en/of diensten hebben gehad (zie (11)). Op item (10) a werd gereageerd op een zevenpunts oneens/eens schaal. De andere items werden bevraagd middels een ja/nee vraag.

- (9) a Van de garantie die bedrijven geven, verwacht ik niet veel
- b Als het om garantie gaat, kun je op bedrijven rekenen
- (10) a Ik heb ooit problemen gehad met een huishoudelijk apparaat
- b *Indien ja*, ik ben toen op goede wijze geholpen
- c Ik heb ooit problemen gehad met een telefoondienst
- d *Indien ja*, ik ben toen op goede wijze geholpen

Beoordeling responsestrategieën

Tot slot werden de respondenten gevraagd vijf responsstrategieën te ordenen van meest geschikt naar minst geschikt, waarbij 1 het meest geschikt was en 5 het minst geschikt. Drie van de strategieën waren positief (bedrijf biedt excuses aan voor het probleem, bedrijf geeft een verklaring voor het probleem en bedrijf biedt materiële compensatie voor het probleem), één strategie was neutraal (bedrijf erkent het probleem) en voor extra controle is er ook een negatieve strategie gebruikt (bedrijf neemt afstand van het probleem).

3.3 Samenstelling proefpersonen

De vragenlijst is afgenomen bij 381 deelnemers. De groep bestond voor 50,1% (191) uit mannen en 49,9% (190) uit vrouwen. De leeftijd van de proefpersonen varieerde van 16 tot 82 jaar met een gemiddelde leeftijd van 36 jaar (SD=16,1). Er is een gelijke verdeling tussen proefpersonen jonger dan 30 jaar (52%), die als 'jong' zijn geclassificeerd en proefpersonen van 30 jaar en ouder (48%), die als 'oud' zijn geclassificeerd.

Van de totale groep proefpersonen heeft 48,6% een niet hoge opleiding afgerond en 51,4% een hoge opleiding afgerond (NB. Onder 'hoge opleiding' vallen HBO en WO). Van de mannen heeft 41,4% (79) een niet hoge opleiding afgerond en 58,6% (112) een hoge opleiding afgerond. Van de vrouwen heeft 55,8% (106) een niet hoge opleiding afgerond en 44,2% (84) een hoge opleiding afgerond.

Van de totale groep had 42,5% (162) de nieuwsberichten grondig gelezen, 23,4% (89) had de nieuwsberichten 'oppervlakkig' gelezen en 34,1% (130) had de nieuwsberichten niet grondig, maar ook niet oppervlakkig (tussenin) gelezen.

Van de totale groep had 58% (221) aangegeven op bedrijven te kunnen rekenen als het gaat om garantie. Verder gaf 53,1% van de ondervraagden aan wel eens problemen te hebben gehad met een huishoudelijk apparaat en 57,5% had wel eens problemen gehad met een telefoondienst. Van de personen die hier ervaring mee hadden waren de oordelen verdeeld in de mate waarop ze wel of niet op goede wijze geholpen waren.

De proefpersonen werd gevraagd een aantal responsstrategieën te beoordelen. Uit de beoordeling van die strategieën werd strategie 1: Het bedrijf geeft toe dat het een probleem heeft door 31,5% van de ondervraagden als meest geschikt beoordeeld. Het geven van een materiele vergoeding werd door 31,2% beoordeeld als meest geschikt, net iets minder dan strategie 1. Als minst geschikt werd het afstand nemen van het probleem bevonden, 78% beoordeelde deze strategie als minst geschikt.

3.4 Procedure

Iedere deelnemer reageerde op twee nieuwsberichten, een over een huishoudelijk apparaat en een over een telefoondienst. De volgorde waarin de nieuwsberichten verschenen is systematisch gevarieerd. De ene helft van de proefpersonen heeft eerst een nieuwsbericht over een huishoudelijk apparaat gelezen en vervolgens een nieuwsbericht over de telefoondienst, voor de andere helft van de proefpersonen was deze volgorde omgekeerd. Bij de eerste tekst ging het vooral om het spontane oordeel, bij de tweede tekst gebeurde dat in contrast met de voorafgaande tekst.

Bij de responsestrategieën werden twee typen strategieën onderscheiden op basis van verklaring bieden (neutraal en cognitief) en compensatie (materieel en emotioneel). Elke deelnemer reageerde op twee teksten die slechts op één van beide typen verschilden.

De onderzoeksopzet bevatte één within-factor, het producttype (apparaat of dienst). De onderzoeksopzet bevatte één simpele between factor, de volgorde waarin de twee nieuwsberichten verschenen (apparaat-dienst, dienst-apparaat) en een complexe between-factor, de responsestrategie is bij zowel de 1^e als de 2^e tekst een between-factor. Er zijn vier strategieën, wat in dit onderzoek leidde tot acht response mogelijkheden. Over de teksten is de strategie niet vastgezet, wel zijn er vaste combinaties gemaakt, welke zo zijn gemaakt dat de 2^e tekst heeft wat de 1^e tekst niet heeft. Als de eerste tekst de strategie Neutraal bevatte, bevatte de tweede tekst de andere drie strategieën, cognitief, materieel en emotioneel.

Alle proefpersonen zijn persoonlijk benaderd met de vraag of ze mee wilden werken aan een onderzoek. Vervolgens werd er een korte uitleg gegeven waarin het onderzoek werd toegelicht en werd er verteld wat ze konden verwachten bij het invullen van de vragenlijst. De proefleider zorgde vervolgens voor een rustige omgeving waarin de proefpersoon geconcentreerd de vragenlijst in kon vullen. Nadat de lijst was ingevuld werd de proefpersoon bedankt voor de medewerking.

3.5 Verwerking gegevens

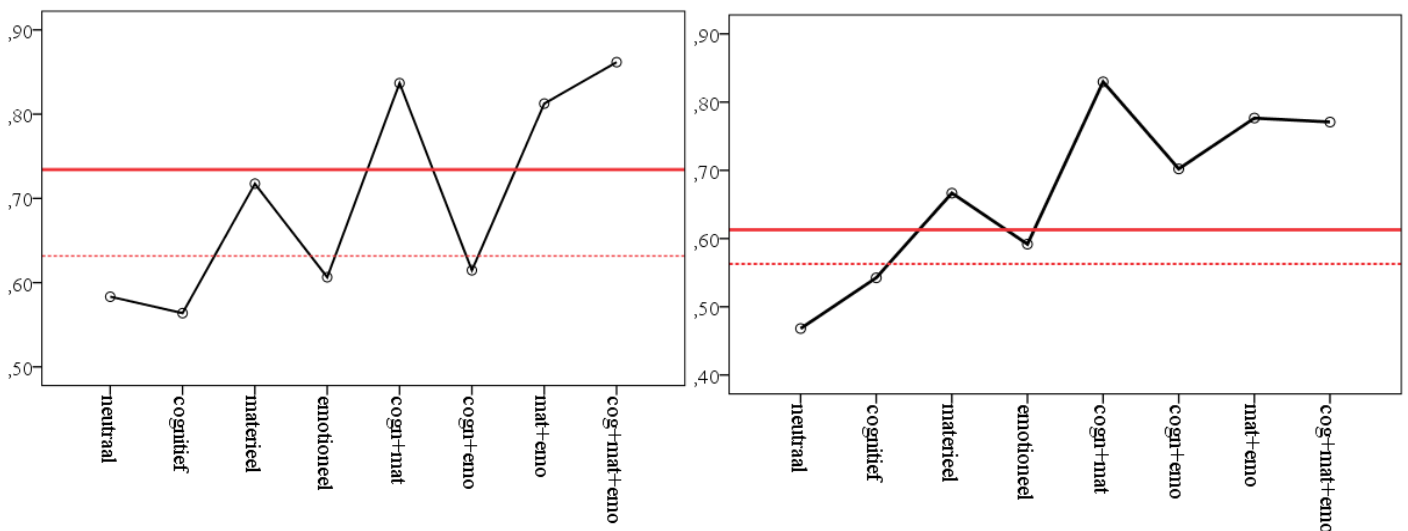
De gegevens verkregen van de enquêtes zijn ingevoerd in SPSS, vervolgens zijn de verschillen in scores verkregen met behulp van een meerweg (M)ANOVA. Hierin zijn de aspecten van

imagowaardering (betrouwbaar, competent, welwillend) en de acht responsestrategieën als tussenfactoren genormeerd. Dit is gedaan bij zowel het huishoudelijk apparaat als bij de telefoondienst.

4. RESULTATEN

4.1 Effecten van betrouwbaarheid

Beide producten lieten op betrouwbaarheid een effect zien van Responsestrategie (Apparaat: $F(7, 372)=5.29$, $p<.001$, $\eta_p^2=.091$; Dienst: $F(7, 372)=5.22$, $p<.001$, $\eta_p^2=.089$). Figuur 1 geeft voor beide gevallen de scores weer voor ieder van de acht combinaties van strategieën. Paarsgewijze vergelijkingen wezen uit dat deze acht in meerdere clusters konden worden opgesplitst. Deze splitsing is in de figuur weergegeven met rode lijnen: een dikke wanneer er een groot verschil is te zien in combinatie met de neutrale strategie; een dunne wanneer er een klein verschil is te zien. Bij het apparaat zijn de grootste effecten te zien wanneer de strategie materieel aanwezig is. De eerste grote stijging is te zien bij de strategie materieel, vervolgens wordt deze stijging groter wanneer in de gecombineerde strategieën materieel aanwezig is. Wanneer materieel niet aanwezig is volgt er een daling in effect. Hetzelfde geldt voor de dienst, maar hier zijn de verschillen minder extreem. Zo valt de combinatie van strategieën cognitief en emotioneel nog boven de rode lijn.

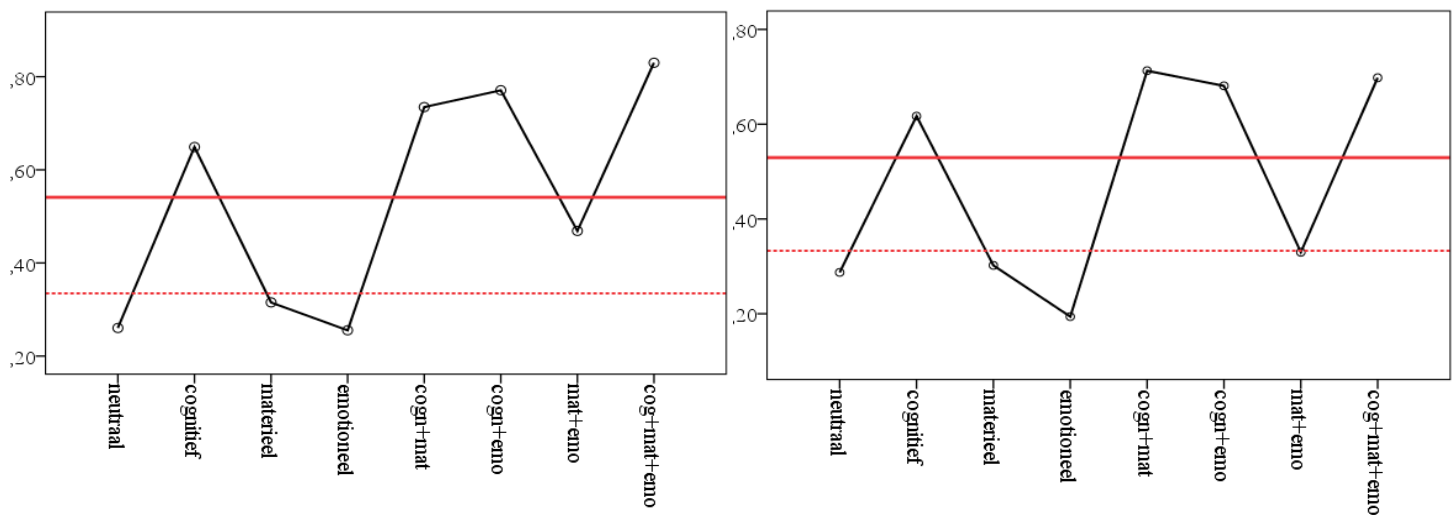


Figuur 1 Beoordeling betrouwbaarheid in relatie met Responsestrategie (apparaat links, dienst rechts)

4.2 Effecten van competent

Beide producten lieten op competent een effect zien van responsestrategie (Apparaat: $F(7, 372)=24.72$, $p<.001$, $\eta_p^2=.317$; Dienst: $F(7, 372)=17.89$, $p<.001$, $\eta_p^2=.252$). Figuur 2 geeft voor beide

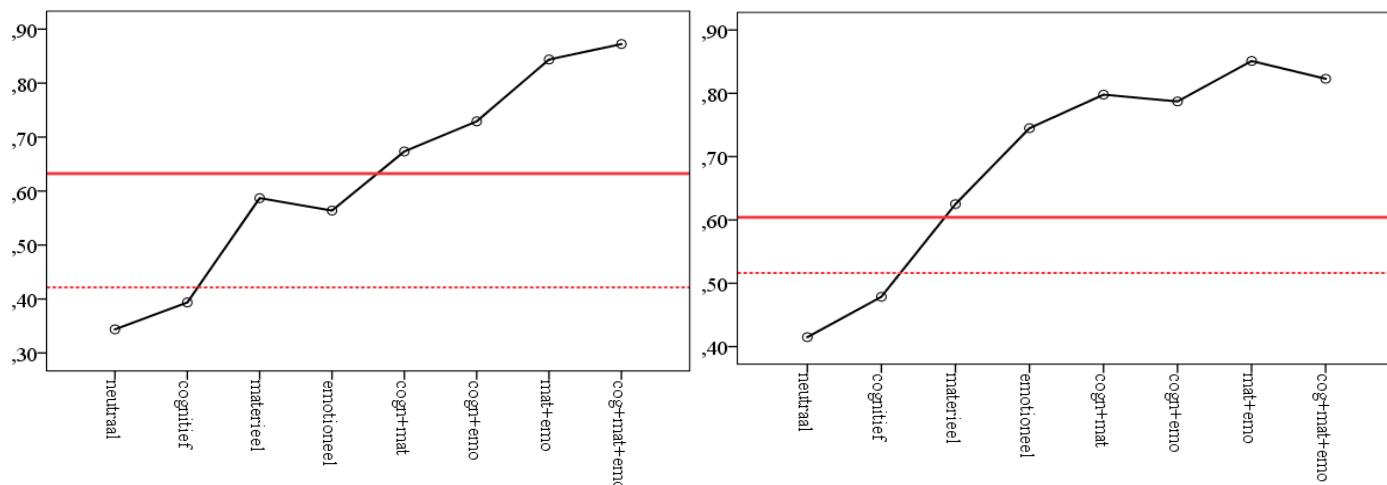
gevallen de scores weer voor ieder van de acht combinaties van strategieën, met behulp van de rode lijnen zijn de clusters weer aangegeven. Paarsgewijze vergelijkingen wezen uit dat bij het apparaat de grootste effecten zijn te zien als de strategie cognitief aanwezig is. Wanneer cognitief niet aanwezig is volgt er een daling. De combinaties van strategieën laten een grotere stijging zien, maar hier geldt ook een daling wanneer de strategie cognitief niet aanwezig is. Hetzelfde geldt voor de dienst, maar in tegenstelling tot het apparaat laat de combinatie cognitief en emotioneel hier een lichte daling zien.



Figuur 2 Beoordeling op competent in relatie met Responsestrategie (apparaat links, dienst rechts).

4.3 Effecten van welwillend

Beide producten lieten op welwillend een effect zien van responsestrategie (Apparaat: $F(7, 372)=11.31$, $p<.001$, $\eta_p^2=.176$; Dienst: $F(7, 372)=8.94$, $p<.001$, $\eta_p^2=.144$). Figuur 3 geeft voor beide gevallen de scores weer voor ieder van de acht combinaties van strategieën. Paarsgewijze vergelijkingen laten minder eenduidige resultaten zien dan bij de andere aspecten. Bij het apparaat is het grootste effect te zien bij materieel. Bij de combinatie van strategieën is er steeds een kleine stijging, maar het effect is groter wanneer de strategie materieel aanwezig is. Hetzelfde geldt voor de dienst, hier zijn wel twee dalingen te zien bij de gecombineerde strategieën.



Figuur 3 Beoordeling op welwillend in relatie met Responsestrategie (apparaat links, dienst rechts).

5. DISCUSSIE

5.1 Conclusie

Uit de resultaten komt naar voren dat bij alle imagoaspecten de strategieën cognitief, materieel en emotioneel hoger scoorden dan de neutrale versie (H1). De strategie materieel heeft het grootste aandeel in de score voor de betrouwbaarheid. Voor beide producten zorgt de strategie materieel voor een hogere score van betrouwbaarheid in vergelijking met de andere strategieën. Wanneer materieel gecombineerd wordt met de andere strategieën zorgt dit voor een groter effect dan enkelvoudige strategieën (H2). Op competent scoorde de cognitieve strategie hoger in vergelijking met materieel en emotioneel. Ook dit effect wordt groter wanneer cognitief in combinatie met de andere strategieën wordt gebruikt (H2).

De strategie materieel heeft een aandeel in de score op welwillend. Hoewel de beoordeling stijgt bij de strategieën cognitief en cognitief+emotioneel, is de stijging groter wanneer de strategie materieel aanwezig is (H2).

Het soort product (apparaat of dienst) speelt een kleine rol in de imagowaardering (H3). Bij het aspect betrouwbaar is wordt de strategie cognitief+emotioneel hoger gewaardeerd bij de dienst dan bij het apparaat. Bij competent is er in vergelijking met het apparaat een kleine daling te zien bij de strategie materieel+emotioneel. Bij het aspect welwillend zorgt de strategie emotioneel bij het apparaat voor een daling, terwijl dit bij de dienst voor een stijging zorgt.

5.2 Strategiekeuze voor een positief bedrijfsimago

Bedrijfscrisis komen tegenwoordig steeds vaker aan het licht. Zo was 2014 een topjaar wat betreft terugroepacties en veiligheidswaarschuwingen. Dit blijkt uit de gegevens van de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA) en de Rijksdienst Wegenverkeer (RDW). Enkele voorbeelden zijn: Een slagroomspruit met explosiegevaar van de Blokker, de Hup Holland Hamsters waarvan de

plakkers aan de achterkant wel erg snel loslaten en dus gevaarlijk zijn voor kleine kinderen, een feestelijk gebit met LED-lampjes die snel scheurt waardoor de mogelijkheid bestaat dat de batterijen in aanraking komen met speeksel en deze kunnen gaan roesten. Ook de Japanse autofabrikant Toyota heeft dit jaar maar liefst vier terugroepacties moeten organiseren. In 2010 kreeg het automerk ook al met een grootschalige terugroepactie te maken, 4,2 miljoen auto's moesten toen terug naar de fabriek (Oving, 2014). Het op de juiste manier toepassen van crisis responsestrategieën leidt in de meeste gevallen tot een beperking van imagoschade. Crisiscommunicatie is er vooral op gericht om de negatieve gevoelens bij de consument terug te dringen en de positieve gevoelens zoveel mogelijk in stand te houden (Jacobs, 1994). Het bedrijf in kwestie moet zich er wel van bewust zijn dat de mogelijkheden om informatie over een bedrijf te vinden en om in verband te worden gebracht met ondeugdelijkheden groter zijn dan ooit. Zeker met de opkomst van social media kunnen consumenten vrijwel direct hun ei kwijt wanneer een product of dienst niet voldoet aan de verwachtingen. Hoe meer mensen zich aansluiten bij een klacht over een product of dienst, hoe sneller er gesproken kan worden over een crisis. De perceptie van de consument speelt hierin een grote rol. Het gaat er in principe niet zozeer om of de crisis daadwerkelijk voorkomen had kunnen worden door de organisatie in kwestie, veel belangrijker is of de consument deze perceptie heeft of niet (Benoit, 1997).

Resultaten laten duidelijk zien dat de strategie materieel een groot aandeel heeft in de beoordeling van betrouwbaarheid. Consumenten willen graag dat ze een nieuw apparaat of vergoeding voor de dienst krijgen. Het geven van een excuses of een verklaring leidt niet tot een positiever betrouwbaarheidsoordeel. Het enige dat een bedrijf betrouwbaar maakt is een goed werkend apparaat of dienst leveren. Toch leidt de combinatie van cognitief en materieel tot de hoogste stijging. Indien consumenten alleen een verklaring krijgen voor de ontstane problemen wordt de betrouwbaarheid van het bedrijf als slechtst beoordeeld, maar wanneer de consumenten daarnaast nog een materiele vergoeding krijgen wordt de betrouwbaarheid van het bedrijf als best beoordeeld. Wellicht zien de consumenten de vergoeding als vanzelfsprekend waardoor het geven van een verklaring positiever wordt beoordeeld, zoals al eerder gesuggereerd door Coombs & Holladay (2009). Ditzelfde geldt voor het geven van een excuses, aangezien het geven van een excuses voor alle aspecten niet erg gewaardeerd wordt en dit verandert wanneer het geven van excuses wordt gecombineerd met een andere strategie. Het is duidelijk dat consumenten niet zitten te wachten op slechts een excuses. Het excuus dient te worden aangevuld met een vergoeding of verklaring wil het effectief zijn. Zeker bij het crisistype ongeluk. Bij dit crisistype zou het kunnen zijn dat het geven van een excuses vaker als vanzelfsprekend wordt gezien. Zeker wanneer het bedrijf al heeft toegegeven aan het probleem, bijvoorbeeld bij een terugroepactie. De terugroepactie zelf laat al zien dat het bedrijf de verantwoordelijkheid neemt, vervolgens bieden zij een materiele vergoeding aan door het kapotte product op te sturen om zodoende een nieuwe te krijgen. Consumenten moeten dus moeite doen voor iets waar zij zelf geen aandeel in hebben en zouden daarom naast een nieuw apparaat ook een emotionele vergoeding verwachten. In de terugroepactie van Philips (kader 1) is dit ook te zien, eerst wordt uitgelegd wat er aan de hand is vervolgens wordt er verteld wat de consumenten kunnen doen en tot slot worden de consumenten bedankt voor hun medewerking en wordt er excuses aangeboden voor het ongemak.

Bedrijven zijn vaak voorzichtig met het aanbieden van een excuses, omdat ze daarmee de volledige verantwoordelijkheid op zich nemen en rechtszaken op de hals kunnen halen. Een alternatief voor excuses aanbieden is het tonen van sympathie. Sympathie is een milde vorm van excuses waarmee je een betrokkenheid toont vanuit het bedrijf naar de betrokkenen toe. Het grote

verschil is alleen dat je niet daadwerkelijk de schuld op je neemt voor de situatie. Vervolgonderzoek zou uit moeten wijzen of het tonen van sympathie zonder het letterlijk aanbieden van een excuus even effectief is.

Voor de competentie van een bedrijf laten de resultaten zien dat het geven van een verklaring het grootste aandeel heeft. Met het geven van een verklaring laat het bedrijf zien dat het greep heeft op de ontstane situatie. Bovendien zorgt het geven van een verklaring voor cognitieve rust. Daarnaast kan het geven van een verklaring zorgen voor een vermindering van woede en wrok ten opzichte van de organisatie. Een excuus of materiele compensatie scoort niet hoog op competentie, maar wanneer het bedrijf de cognitieve strategie combineert met de materiele en/of emotionele strategie komen de beoordelingen wel positief uit. De cognitieve strategie is hierin leidend, wanneer deze strategie niet aanwezig is zijn de scores beduidend lager. Wanneer consumenten gevraagd wordt of een bedrijf de situatie onder controle heeft is het belangrijk dat het bedrijf een verklaring geeft voor de ontstane situatie. Ook hier kan gezegd worden dat het krijgen van een vergoeding of excuses als vanzelfsprekend wordt gezien, gezien het feit dat excuus en vergoeding enkelvoudig een lage score heeft en in combinatie met het geven van een verklaring een hoge score krijgt. Verder onderzoek zal uit moeten wijzen welke rol de emotionele en materiele strategie spelen in de crisis response bij het type ongeluk.

Bij de beoordeling van de welwillendheid van een bedrijf speelt het geven van alle aspecten een rol. Er zijn hier geen duidelijke clusters te vormen. Wel kan gezegd worden dat het geven van een vergoeding een belangrijke rol speelt in de beoordeling. Bij materieel is de grootste stijging in waardering te zien, ook bij de gecombineerde strategieën zijn de stijgingen groter wanneer materieel aanwezig is.

Er kan een duidelijk advies worden gegeven: Wanneer een bedrijf zich in een crisissituatie bevindt kan het bedrijf het beste gebruik maken van een combinatie van responsestrategieën om de imagoschade te beperken.

Daarnaast is het zo dat wanneer het bedrijf in crisis wil scoren op betrouwbaarheid de strategie materieel aanwezig dient te zijn. Wanneer het bedrijf wil scoren op competentie kan het beste gebruikt worden gemaakt van de strategie cognitief en wanneer het bedrijf wil scoren op welwillend kan het beste gebruik worden gemaakt van materieel.

Het is niet duidelijk hoe consumenten reageren als er sprake is van meerdere crises achter elkaar. Als een bedrijf in korte tijd meerdere crises doormaakt zal ook een combinatie van strategieën niet meer geloofwaardig zijn, zoals het geval was bij Toyota die in 2014 maar liefst vier terugroepacties moest organiseren. Nader onderzoek zal uit moeten wijzen wat het bedrijf in kwestie het beste kan doen wanneer zij te maken krijgt met meerdere crises kort achter elkaar.

LITERATUUR

- Benoit, W.L. (1997). *Image Repair Discourse and Crisis Communication*. *Public Relations Review* 23 (2), 177 – 186.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199–218.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of the situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163 – 176.
- Coombs, W.T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- Coombs, W.T. (2000). Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Response Strategies. *Review of Business*, Fall 2000, 37-41.
- Coombs, W.T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W.T. & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco’s Racism Crisis. *Journal of Public Relation Research*, 12(2), 163-178.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35, 1-6.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. 1993. Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 7-27.
- Davidson, W.N. & Worrel, D.L. (1992). *Research notes en communications: The effect of product recall announcements on shareholder wealth*. *Strategic Management Journal* 13 (6), 467 – 473.
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity. Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Huan, Y. & Su, S. (2009). Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35, 7-17.
- Jacobs, G. (1994). Een zeer geslaagde crisis – Over glassplinters in flesjes bier en schoonmaakmiddel in babyvoeding. *Communicatief : praktijkadviezen voor zakelijke communicatie*. 7(2), 2-6.
- Kesetovic, Z., Toth, I. & Korajlic, N. (2014). Apology as Crisis Communication Strategy-Importance of Cultural Context. *Collegium Antropologicum*, 38(1), 171-178.

- Laufer, D. & Jung, J.M. (2010). Incorporating regulatory focus theory in product recall communications to increase compliance with a product recall. *Public Relations Review* 36 (2), 147 – 151.
- Lyon, L. & Cameron, G.T. (2004). A Relational Approach Examining the Interplay of Prior Reputation and Immediate Response to a Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 213-241.
- Meng, J. (2010). SK-II China and its skin cream scandal: An extended analysis of the image restoration strategies in a non-Western setting. *Public Relations Review*, 36(1), 66-68.
- O’Keefe, D.J. (2002). *Persuasion theory and research (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oving, R. (2014, 22 december). Meer terugroepacties uit angst voor claims. *Metro*, p. 3
- Prewitt, J. E., Weil, R., & McClure, A. Q. (2011). Crisis leadership – an organizational opportunity. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 60-74.
- Schenk, C. (2014). *Hoe Timmermans zijn zelfcontrole verloor- en waarom dat ook u kan gebeuren*. ontleend van: <http://www.mt.nl/453/87350/brein-in-bedrijf/hoe-timmermans-zijn-zelfcontrole-verloor-en-waarom-dat-ook-u-kan-gebeuren.html>
- Scher, S. J. & Darley, J. M. (1997). How effective are the things people say to apologize? Effects of the realization of the apology speech act. *Journal of Psycholinguistic Research*, 26(1), 127-140.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 58, 346–368.
- Siebelt, P. (2003). *Econostra: Het netwerk achter Volkert van der Graaf*. Soesterberg: Uitgeverij Aspekt.
- Weiner, B. (1985). An attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Wilkes, A.L. & Leatherbarrow, M. (1988). ‘Editing Episodic Memory Following the Identification of Error’. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 40, 361-387.

