

Tom Vossen

s4185927

Masterscriptie

E-mail: tom.vossen@student.ru.nl

Telefoon: +31642178570

Begeleider: dr. J. Hornikx

Tweede beoordelaar: dr. M. Hoetjes

17 juni 2016

# **HET EFFECT VAN RESPONSSTRATEGIEËN EN INITIËLE REPUTATIE IN CRISISCOMMUNICATIE**

## Samenvatting

Crisisresponsstrategieën worden door bedrijven gebruikt om te communiceren met hun stakeholders na een crisis. Deze strategieën kunnen volgens de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) van Coombs (2007), die inzicht geeft in de verschillende factoren van crisiscommunicatie, direct invloed hebben op de reputatie van een bedrijf. Het doel van dit onderzoek was om aan de hand van de SCCT te toetsen of er in de praktijk een effect plaatsvond van initiële reputatie (reputatie voorafgaand aan een crisis) en responsstrategieën op de reputatie van een bedrijf na een crisis. Er werd op basis van de verwachtingen van Coombs (2015) gesteld dat bij een bedrijf met een positieve initiële reputatie een *diminishment posture* (verantwoordelijkheid verminderen en ernst van de crisis afzwakken) zou leiden tot een betere reputatie na een crisis dan een *rebuild posture* (excuses aanbieden en hulp bieden). Anderzijds zou bij een bedrijf met een negatieve initiële reputatie een *rebuild posture* de reputatie na een crisis beter beschermen dan een *diminishment posture*. In het huidige onderzoek zijn de verwachtingen van Coombs (2015) onderzocht. Verder is er onderzocht wat voor invloed responsstrategieën hebben op de crisisverantwoordelijkheid die wordt toegekend aan een bedrijf.

Een tussenproefpersoonontwerp waarbij een crisis in een nieuwsbericht werd gemanipuleerd, heeft uitgewezen dat er geen interactie-effect was tussen initiële reputatie en responsstrategieën. Dit zou verklaard kunnen worden doordat aspecten zoals crisisgeschiedenis, ernst van de crisis en het ontbreken van een negatieve initiële reputatie een rol spelen. Het bleek verder dat een *rebuild posture* zorgt voor een grotere perceptie van verantwoordelijkheid van de crisis. Dit kan verklaard worden doordat stakeholders bij een *rebuild posture* wellicht denken dat de crisis heftiger is dan er wordt beweerd.

Een vervolgonderzoek zou als doel kunnen hebben om de zelfontwikkelde schalen voor de perceptie van responsstrategieën te verbeteren om zo het effect van responsstrategieën beter in kaart te kunnen brengen.

## 1. Inleiding

Crisissen die veroorzaakt worden door grote organisaties komen veelvuldig voor. De bekendste crisis van 2015 werd veroorzaakt door het autobedrijf Volkswagen. Het bedrijf ontweek bewust de milieuwetgeving door auto's te manipuleren zodat het tijdens testritten leek alsof auto's wel aan deze wetgeving voldeden. Uiteindelijk bleek dat de auto's veel meer vervuilende gassen uitstootten dan door de autofabrikant in eerste instantie werd gemeld (Thielman, 2015). Deze crisis kostte Volkswagen niet alleen geld door schadeclaims van stakeholders, maar veroorzaakte ook reputatieschade aan het merk Volkswagen (Wilkinson, 2015). Een ander voorbeeld van een grote crisis in 2015 is de corruptie binnen de voetbalorganisatie FIFA, waarbij bleek dat verschillende *FIFA-officials* waren verwickeld in omkooptchandalen (Geeraert, 2016). De organisatie zelf vreest voor grote reputatieschade waardoor belangrijke stakeholders van de FIFA, waaronder grote sponsors zoals McDonalds, Nike en Coca Cola, de vertrouwensband met de voetbalorganisatie in twijfel trekken (Nizet, 2015). In 2014 werd al bekend dat de sponsors Sony en Emirates Airlines de samenwerking met FIFA beëindigden (Leroi, 2014). Crisissen kunnen dus grote negatieve gevolgen hebben voor de betrokken bedrijven. Het communiceren met stakeholders zoals excuses aanbieden of de ernst van de crisis minimaliseren, kan een hulpmiddel zijn om reputatieschade van een bedrijf te verminderen (Benoit, 1997; Coombs, 1995, 2015).

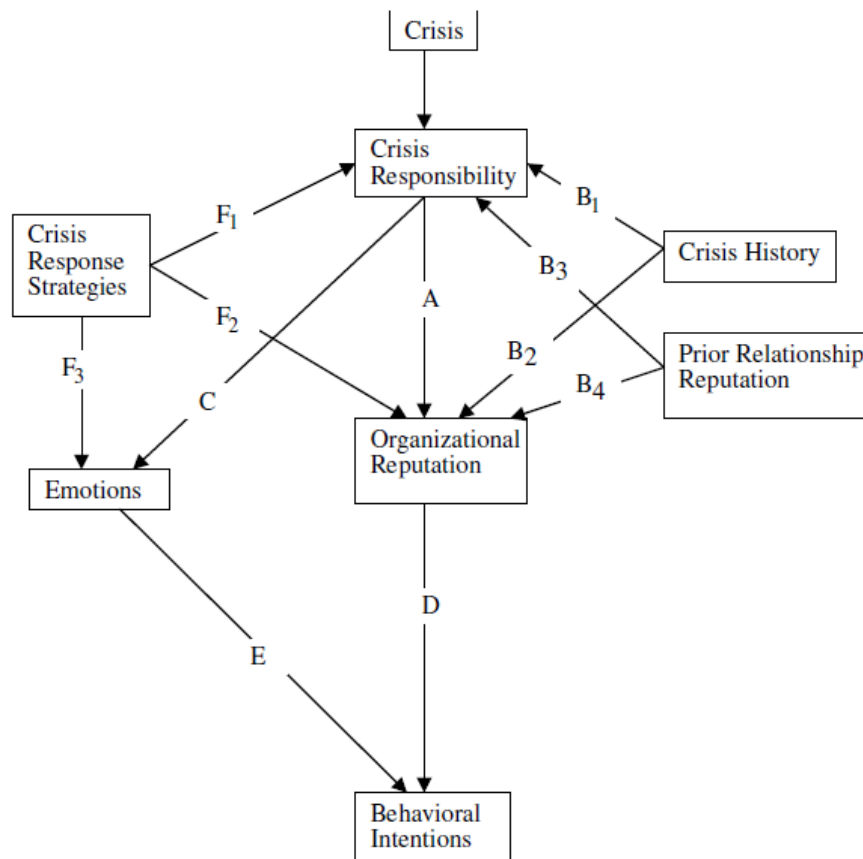
Een crisis is volgens Ulmer, Sellnow en Seeger (2014, p. 8) 'een onverwachte en ongebruikelijke gebeurtenis, of aaneenschakeling van gebeurtenissen, die een hoge mate van onzekerheid en dreiging veroorzaken' (T. Vossen, vertaling.). Bij crisissen gaat de zorg, na de slachtoffers van de crisis, direct naar de reputatie van de organisatie (Coombs, 1995). De reputatie van een bedrijf is volgens Coombs (2007, p. 164) 'een evaluatie die stakeholders maken over in hoeverre een bedrijf voldoet aan de verwachtingen van stakeholders, gebaseerd op eerder gedrag van het bedrijf' (T. Vossen, vertaling.). Het huidige onderzoek richt zich op de reputatie van bedrijven en de invloed van crisissen hierop. Met name de reputatie die een bedrijf heeft voorafgaand aan een crisis (initiële reputatie) en het gebruik van crisisresponsstrategieën staan in het huidige onderzoek centraal. Het effect van crisisresponsstrategieën op de reputatie van een bedrijf is al meerdere keren onderzocht. Ki en Brown (2013) deden onderzoek naar het effect van responsstrategieën op de tevredenheid en het vertrouwen van stakeholders. In het onderzoek van Claeys en Cauberghe (2012) is onderzocht wat het verschil is in effect tussen het gebruik van een crisisresponsstrategie en het verstrekken van objectieve informatie op de reputatie van een bedrijf. Verhoeven, Van Hoof, Ter Keurs en Van Vuuren (2012) onderzochten het verschil in effect van excuses aanbieden en geen excuses aanbieden na een crisis op de reputatie van een bedrijf. In het huidige onderzoek staat echter de interactie tussen crisisresponsstrategieën en initiële reputatie centraal. Er is onderzocht of

het effect van een responsstrategie afhangt van de initiële reputatie van een bedrijf. Naar aanleiding van eerdere onderzoeken naar initiële reputatie van Claeys en Cauberghe (2015), Coombs en Holladay (2006) en Lyon en Cameron (2004) is in het huidige onderzoek de relatie tussen crisisresponsstrategieën en initiële reputatie onderzocht. Het hoofddoel was om te onderzoeken of bepaalde crisisstrategieën effectiever zijn dan andere om reputatieschade te voorkomen voor een bedrijf met een positieve of juist negatieve initiële reputatie. Uit wetenschappelijk oogpunt is dit relevant omdat Coombs (2015) adviseerde om andere crisisresponsstrategieën toe te passen bij een positieve of juist negatieve initiële reputatie. In het huidige onderzoek worden deze adviezen onderzocht.

## **2. Crisiscommunicatie**

Er zijn verschillende theorieën die inzicht geven in de factoren die effect hebben op crisiscommunicatie en hoe deze factoren zich tot elkaar verhouden. De theorieën verschillen van elkaar in de factoren waar de nadruk op wordt gelegd. Zo focusten Austin, Liu en Yin (2012) zich vooral op *social media* en ontwikkelden het *Social-mediated Crisis Communication* model. Een ander bekend model binnen het domein crisiscommunicatie is de *Image Repair Theory* van Benoit (1997). Hierin stonden de ontwikkeling van responsstrategieën, en de indeling hiervan in categorieën centraal. Coombs (2007) ontwierp de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) waarin crisisverantwoordelijkheid de kern vormt. De SCCT is een van de meest aangehaalde theorieën binnen crisiscommunicatie. Het huidige onderzoek is dan ook gebaseerd op de SCCT van Coombs (2007).

Een crisis kan ervoor zorgen dat stakeholders fysiek, financieel en/of emotioneel op een negatieve manier in aanraking komen met een bedrijf waardoor ze een negatiever beeld krijgen over een bedrijf (Coombs, 2007). De reputatie van een bedrijf na een crisis hangt af van een aantal aspecten. Deze worden beschreven in de SCCT (Coombs, 2007). In de SCCT staat communicatie als middel centraal om de reputatie van een bedrijf te beschermen en het model is bovendien de basis voor bedrijven om crisissen te kunnen begrijpen (Coombs, 2007). Het model heeft twee functies: het in kaart brengen van de rol van crisisverantwoordelijkheid voor de reputatie van een bedrijf, en crisisresponsstrategieën afstemmen op de crisisverantwoordelijkheid. De SCCT bevat verschillende aspecten die invloed kunnen hebben op de reputatie van een bedrijf (Coombs, 2007, Figuur 1).



Figuur 1: *Situational Crisis Communication Theory*, Coombs (2007, p. 166).

Crisisverantwoordelijkheid is de mate van verantwoordelijkheid van een crisis die stakeholders toekennen aan bedrijven. *Prior relationship*, ook wel initiële reputatie genoemd, is de relatie die stakeholders hebben met het bedrijf voorafgaand aan een crisis. Crisisgeschiedenis is de mate waarin het bedrijf al eerder in aanraking is gekomen met crisissen. Crisisresponsstrategieën zijn manieren om te communiceren met stakeholders over een crisis. Emotie heeft betrekking op de emotie van stakeholders bij een crisis zoals angst of boosheid (Coombs, 2007). Ernst (niet afgebeeld in het model) is de mate van schade dat het bedrijf veroorzaakt door de crisis, bijvoorbeeld financieel of fysiek (Coombs & Holladay, 2002). Om crisisverantwoordelijkheid in kaart te brengen en crisisresponsstrategieën af te stemmen op de crisisverantwoordelijkheid voor de reputatie van een bedrijf is het belangrijk om de verhoudingen tussen de genoemde aspecten verder te bespreken. Allereerst zal het belangrijkste aspect crisisverantwoordelijkheid worden besproken in paragraaf 2.1. Daarna zullen in de paragrafen 2.2 en 2.3 de initiële reputatie en crisisresponsstrategieën verder worden toegelicht.

## 2.1 Crisisverantwoordelijkheid

Ten grondslag aan de SCCT ligt de *Attribution Theory* van Weiner (1985). Volgens deze theorie zoeken mensen altijd naar een oorzaak en een schuldige als er een fout wordt gemaakt. Afhankelijk van de soort en grootte van de fout die begaan wordt, kennen mensen een bepaalde verantwoordelijkheid toe aan iemand die beschuldigd wordt van het maken van de fout (Coombs, 2004, 2007; Weiner, 1985). De *Attribution Theory* maakt onderscheid tussen verschillende aspecten waarop mensen de ernst en verantwoordelijkheid van de fout beoordelen (Coombs, 1995). De mate van verantwoordelijkheid van een fout wordt gebaseerd op hoe vaak de fout voorkomt (*stability*), de mate van persoonlijke controle van degene die de fout maakt (*controllability*) en of de fout ontstaan is door interne of externe factoren (*locus*) (Coombs, 1995; Coombs & Holladay, 1996; Weiner, 1985). Coombs (2007) gebruikt deze theorie als vertrekpunt voor de SCCT. Crisisverantwoordelijkheid is volgens Coombs (2007) het belangrijkste aspect dat invloed heeft op de reputatie van een bedrijf.

Aan de hand van de genoemde kenmerken (*stability*, *controllability* en *locus*) vormen stakeholders onbewust een mening over in hoeverre bedrijven verantwoordelijk zijn voor een bepaalde crisis (Coombs, 1995). Volgens de *Attribution theory* wordt een bedrijf gezien als verantwoordelijk voor een crisis als crisissen voorheen veel zijn voorgekomen, als er een hoge mate van persoonlijke controle is, en als het veroorzaakt wordt door interne factoren (Coombs & Holladay, 1996). Hoe meer een bedrijf verantwoordelijk wordt gehouden voor een crisis, hoe slechter dit vervolgens is voor de reputatie (Coombs & Holladay, 1996). Aan de hand van de genoemde kenmerken kunnen crisistypes onderscheiden worden op basis van de mate van verantwoordelijkheid. Zo bestaan er volgens Coombs (2007) drie soorten crisissen: *victim cluster*, *accidental cluster* en *intentional cluster*. *Victim cluster* is een crisis die door externe factoren is veroorzaakt waar het bedrijf weinig invloed op heeft. Het bedrijf zelf is ook een slachtoffer van de crisis, bijvoorbeeld bij een milieuramp of terroristische aanslag. *Accidental cluster* is een crisissituatie die intern veroorzaakt is, zonder intentie om iets fout te doen. Een voorbeeld hiervan is een productiefout of een technische storing. *Intentional cluster* is een crisissituatie die door interne factoren tot stand is gekomen en bewust is veroorzaakt, zoals de voorbeelden van de FIFA en Volkswagen (Coombs, 2007).

Crisisverantwoordelijkheid is een aspect binnen de SCCT dat volgens Coombs (2007) en verschillende empirische onderzoeken invloed heeft op de reputatie van een bedrijf (Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs & Holladay, 1996, 2002). Coombs en Holladay (1996) deden een onderzoek waarbij onder andere crisistypes met elkaar vergeleken werden. Proefpersonen kregen crisisscenario's voorgelegd waarna ze gevraagd werden om stellingen te beantwoorden over de reputatie van het bedrijf dat centraal stond in het bericht. Het bleek dat *intentional cluster* crisissen leiden tot meer reputatieschade dan *accidental cluster* crisissen omdat bedrijven meer

verantwoordelijk werden geacht bij *intentional cluster* dan bij *accidental clusters*. Naarmate de crisisverantwoordelijkheid stijgt, daalt de reputatie van een bedrijf (Coombs & Holladay, 1996).

## 2.2 Initiële reputatie

Volgens de SCCT van Coombs (2007) wordt de crisisverantwoordelijkheid beïnvloed door verschillende intensiveerders zoals initiële reputatie, crisisgeschiedenis en ernst van de crisis (Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2006). Coombs (2004) heeft al eerder onderzoek gedaan naar de intensiveerder crisisgeschiedenis. Zoals eerder toegelicht is de crisisgeschiedenis de mate waarin het bedrijf al eerder in aanraking is gekomen met crisissen (Coombs, 2004, 2007). Uit de resultaten van dit onderzoek bleek onder andere dat de mate van verantwoordelijkheid van het bedrijf bij een volgende crisis hoger werd ingeschat door stakeholders en dat de reputatie slechter werd als er sprake was van een crisisgeschiedenis. Net zoals bij Coombs en Holladay (1996) bleek dat hoe hoger de verantwoordelijkheid was, des te lager de reputatie van een bedrijf (Coombs, 2004).

De intensiveerder die in het huidige onderzoek centraal staat is initiële reputatie, ook wel *prior relationship reputation* genoemd. Dit is de relatie die een bedrijf heeft met stakeholders vóór er sprake is van een crisis (Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs, 2015). In de SCCT functioneert initiële reputatie als een intensiveerder voor de verantwoordelijkheid en de reputatie van een bedrijf (zie Figuur 1). Initiële reputatie kan volgens de theorie van Coombs (2007) een versterkend effect hebben op de perceptie van crisisverantwoordelijkheid en de mate van reputatieschade. Verschillende onderzoeken verwachtten dat het een groot voordeel zou zijn om als bedrijf tijdens een crisis een positieve initiële reputatie te hebben omdat het kan fungeren als buffer of als schild tegen reputatieschade (Alsop, 2006; Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs & Holladay, 2006).

Uit de resultaten van de genoemde onderzoeken bleek initiële reputatie ook daadwerkelijk een effect te hebben op de reputatie van een bedrijf (Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs & Holladay, 2006). Hierbij stond het eerder genoemde aspect crisisverantwoordelijkheid wederom centraal. Een tussenproefpersoonontwerp van Coombs en Holladay (2006) wees uit dat stakeholders de reputatie van een bedrijf met een positieve initiële reputatie een even hoog cijfer gaven als er sprake was van een technisch ongeval (lage verantwoordelijkheid) en als er sprake was van een crisis die voorkomen kon worden (hoge verantwoordelijkheid). Een hogere perceptie van crisisverantwoordelijkheid had in dit geval geen nadelig effect op de uiteindelijke reputatie van een bedrijf. Dit werd toegeschreven aan de positieve initiële reputatie dat een schild vormt voor de reputatie na een crisis (Coombs & Holladay, 2006).

Claeys en Cauberghe (2015) deden ook onderzoek naar initiële reputatie. Het onderzoek was gebaseerd op het onderzoek van Coombs en Holladay (2006). Dit onderzoek bevatte echter een

aantal beperkingen waardoor verder onderzoek naar initiële reputatie van Claeys en Cauberghe (2015) relevant was. Ten eerste hebben bedrijven met een positieve initiële reputatie misschien alleen een betere reputatie dan bedrijven met een negatieve initiële reputatie omdat ze meer geld kunnen investeren om hun reputatie te herstellen na een crisis (Claeys & Cauberghe, 2015). Een betere reputatie hoeft dus niet per definitie het effect te zijn van positieve initiële reputatie. Bovendien zou er een vergelijking gemaakt moeten worden tussen bedrijven met een positieve en negatieve initiële reputatie om het verschil in reputatieschade te kunnen toeschrijven aan het aspect initiële reputatie. Uit het onderzoek van Claeys en Cauberghe (2015), waarbij respondenten gevraagd werden om stellingen in te vullen over een fraudecrisis van een bedrijf, bleek dat bedrijven met een positieve initiële reputatie na een crisis inderdaad minder reputatieverlies hadden dan bedrijven met een relatief negatieve initiële reputatie (Claeys & Cauberghe, 2015). Zoals de SCCT voorspelt, werkt initiële reputatie als intensiveerder via crisisverantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid van de crisis medieerde namelijk het effect van de initiële reputatie op het reputatieverlies. Bedrijven met een positieve initiële reputatie werden minder verantwoordelijk geacht voor een crisis dan bedrijven met een relatief negatieve initiële reputatie. Een lagere perceptie van crisisverantwoordelijkheid zorgde zodoende voor een betere reputatie voor bedrijven met een positieve initiële reputatie (Claeys & Cauberghe, 2015).

Eén van de verklaringen die voor het effect van initiële reputatie gegeven kan worden, vloeit voort uit het *disconfirmation model* van Edwards en Smith (1996). Dit model houdt in dat mensen bepaalde verwachtingen of overtuigingen hebben bij een bepaalde situatie en niet openstaan voor andere informatie. Als iemand bijvoorbeeld informatie ter beschikking krijgt die afwijkt van de bestaande verwachting of overtuiging, zal deze informatie afgezwakt worden om te voldoen aan de bestaande attitude ten opzichte van een situatie (Edwards & Smith, 1996). Dit kan ook vertaald worden naar een bedrijf of merk. Als iemand een positieve verwachting heeft bij een bedrijf, dan zal de afwijkende informatie die een crisis met zich meebrengt juist afgezwakt worden om te voldoen aan de bestaande, positieve attitude ten opzichte van het bedrijf (Claeys & Cauberghe, 2015). Volgens het *disconfirmation model* onderdrukken mensen namelijk onbewust de afwijkende informatie om cognitieve dissonantie te voorkomen (Claeys & Cauberghe, 2015; Edwards & Smith, 1996).

Een andere verklaring voor het effect van positieve initiële reputatie is het *halo effect*. Dit houdt in dat iemand op basis van één kwaliteit van een product ook denkt dat een product andere kwaliteiten bezit (Klein & Dawar, 2004). Het *halo effect* kan ook voorkomen bij bedrijven of merken. Een bedrijf kan bijvoorbeeld doorgaans betrouwbaar zijn waardoor het minder verantwoordelijk wordt geacht voor een crisis (Claeys & Cauberghe, 2015; Klein & Dawar, 2004). Anderzijds kan een negatieve initiële reputatie zorgen voor een *velcro effect*. Een bedrijf kan juist een negatieve sfeer



uitstralen op stakeholders waardoor de verantwoordelijkheid voor de crisis versterkt wordt en ook het reputatieverlies wordt vergroot (Claeys & Cauberghe, 2015). Bedrijven met een relatief negatieve initiële reputatie hebben, bevinden zich immers al in een ongunstige situatie waardoor reputatieschade langer invloed heeft en daarom moeten ze extra moeite doen om reputatieverlies te voorkomen (Coombs & Holladay, 2001, 2006).

### 2.3 Crisisresponsstrategieën

Initiële reputatie blijkt een belangrijk aspect dat invloed kan hebben op het reputatieverlies van een bedrijf. Naast het aspect initiële reputatie spelen crisisresponsstrategieën een belangrijke rol in de SCCT. Dit is de manier waarop bedrijven met stakeholders communiceren, en welke acties er worden ondernomen na een crisis (Coombs, 2007). Responsstrategieën kunnen volgens de SCCT direct invloed hebben op de reputatie van een bedrijf (Coombs, 2007). Door te communiceren met stakeholders aan de hand van crisisresponsstrategieën, zou de crisis minder impact kunnen hebben op de reputatie van een bedrijf (Benoit, 1997; Coombs, 1995). Aan de linkerkant van Figuur 1 is te zien dat crisisresponsstrategieën ook in relatie staan tot de crisisverantwoordelijkheid. Afhankelijk van de mate van crisisverantwoordelijkheid, dient een geschikte strategie gekozen te worden om te communiceren met stakeholders. Er wordt bijvoorbeeld verwacht dat een bedrijf dat gezien wordt als meer verantwoordelijk beter een *accommodative* responsstrategie kan gebruiken (o.a. excuses aanbieden), dan een defensieve responsstrategie (o.a. crisis ontkennen) (Coombs, 2007).

Er zijn verschillende soorten responsstrategieën ontwikkeld om als bedrijf te communiceren met stakeholders over een crisis. Manieren om op een crisis te reageren zijn bijvoorbeeld de crisis ontkennen (*denial strategy*), de slachtoffers hulp bieden (*compensation/mortification strategy*), de associatie tussen de crisis en het bedrijf verzwakken (*distance strategy/evasion of responsibility*) of sympathie winnen (*Ingratiation strategy/ reducing offensiveness*) (Benoit, 1997; Coombs, 1995). Er zijn verschillende benamingen voor de strategieën waarbij de betekenis grotendeels met elkaar overeenkomt. Coombs (2015) heeft zijn eigen strategieën verdeeld in twee categorieën en spreekt van *diminishment posture* en *rebuild posture*. Deze strategieën zullen ook in het huidige onderzoek centraal staan. De *diminishment posture* houdt in dat het bedrijf de crisis afzwakt (Coombs, 2015). Deze strategie bestaat uit twee delen: *excusing* en *justification*. *Excusing* betekent dat het bedrijf ervoor probeert te zorgen dat het zelf niet wordt gezien als verantwoordelijk. Het bedrijf verklaart geen slechte intenties te hebben en geen invloed op het ontstaan van de crisis (Coombs, 2015). Dit kan bijvoorbeeld door iets of iemand anders als schuldige aan te wijzen (Coombs, 1995). *Justification* betekent dat het bedrijf de ernst van de crisis zelf afzwakt. Bijvoorbeeld door te verwijzen naar crisissen in het verleden (van andere bedrijven) die veel meer schade aanrichtten dan de huidige crisis of dat de crisis onjuist geïnterpreteerd is door stakeholders (Coombs, 1995). Ook de *rebuild*

*posture* bestaat uit twee delen: *compensation* en *apology*. *Compensation* houdt in dat het bedrijf de slachtoffers van de crisis geld of goederen en diensten aanbiedt. Zo heeft Volkswagen na de bekendmaking van de zogenaamde 'softwarecrisis' bevestigd dat autobezitters een compensatie van 1000 dollar krijgen en de auto's worden gerepareerd (Thielman, 2015). *Apology* betekent dat het bedrijf excuses aanbiedt en om vergeving vraagt (Coombs, 2015).

Zoals gezegd functioneert initiële reputatie als een intensiverder voor crisisverantwoordelijkheid en reputatie. Het is voorstelbaar dat initiële reputatie ook invloed heeft op welke responsstrategie het beste toegepast kan worden om reputatieschade te voorkomen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de onderzoeken van Lyon en Cameron (1998, 2004). Er werd namelijk onderzoek gedaan naar de relatie tussen initiële reputatie en crisisresponsstrategieën en de interactie tussen deze aspecten. Twee responsstrategieën werden onderzocht: een defensieve responsstrategie (*denial*) en het aanbieden van excuses (*apology*). Respondenten werden in een tussenproefpersoonontwerp gevraagd om een nieuwsbericht te lezen waarin een crisis stond beschreven van een fictief bedrijf met een positieve initiële reputatie of een relatief negatieve initiële reputatie. Uit het onderzoek bleek dat bedrijven die excuses aanboden, gezien werden als intelligenter en eerlijker dan bedrijven die gebruik maakten van een defensieve responsstrategie (Lyon & Cameron, 2004). Het interactie-effect, waarbij werd voorspeld dat de combinatie van een defensieve responsstrategie en een negatieve initiële reputatie zou zorgen voor de laagste attitude, bleek niet significant. Een eerder onderzoek met dezelfde onderzoeksopzet gaf, geen significante verschillen tussen dezelfde responsstrategieën (Lyon & Cameron, 1998). Er werd in dit onderzoek wel een gedeeltelijk interactie-effect gevonden. Het bleek dat mensen minder snel zouden investeren in een bedrijf met een relatief negatieve initiële reputatie dat gebruik maakt van de *apology* strategie dan in een bedrijf met een positieve initiële reputatie dat gebruik maakt van een defensieve responsstrategie (Lyon & Cameron, 1998). De inconsistente resultaten van deze twee studies geven aan dat er nog verder onderzoek nodig is om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen initiële reputatie en responsstrategieën (Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs, 2015; Coombs & Holladay, 2001; Lyon & Cameron, 2004). Coombs (2015) geeft de volgende aanbeveling over het gebruik van responsstrategieën: 'Use diminishment strategies for accident crises when there is no crisis history or unfavorable prior reputation' (p. 152). Voor een bedrijf met een positieve initiële reputatie zou de *diminishment posture* (verantwoordelijkheid verminderen en ernst afzwakken) dus de meest effectieve manier zijn om het reputatieverlies te minimaliseren (Coombs, 2015). Het aanbieden van volledige excuses in deze situatie zou volgens Coombs (2007) alleen maar negatief kunnen uitwerken omdat stakeholders wellicht denken dat de crisis erger is dan verwacht vanwege de uitgebreide excuses van het bedrijf. Hypothese 1a vloeit voort uit de verwachting van Coombs (2007, 2015).

H1a: Bij een positieve initiële reputatie zorgt een *diminishment posture* voor minder reputatieverlies van een bedrijf na een crisis dan een *rebuild posture*.

Anderzijds wordt een bedrijf met een negatieve initiële reputatie waarbij een crisis ontstaat, geadviseerd om de *rebuild posture* (excuses aanbieden en hulp bieden) toe te passen om het reputatieverlies te beperken in plaats van de *diminishment posture* (Coombs, 2015; Coombs & Holladay, 2001). Coombs (2015) geeft de volgende aanbeveling over het gebruik van responsstrategieën: 'Use rebuilding strategies for accident crises when there is a crisis history or unfavorable prior reputation' (p. 152). Hypothese 1b is daarom als volgt geformuleerd:

H1b: Bij een negatieve initiële reputatie zorgt een *rebuild posture* voor minder reputatieverlies van een bedrijf na een crisis dan een *diminishment posture*.

Crisisresponsstrategieën kunnen naast invloed op reputatie, ook invloed hebben op de perceptie van verantwoordelijkheid van een crisis. Volgens de verwachtingen van Coombs (2007) is de *rebuild posture* de relatief makkelijkste manier om te reageren op een crisis, maar brengt het niet per definitie positieve gevolgen met zich mee. Zoals gezegd kan *rebuild posture* juist leiden tot een grotere perceptie van verantwoordelijkheid van de crisis door stakeholders omdat het volledig toegeven aan de crisis impliceert dat de crisis in werkelijkheid erger is dan er door het bedrijf gesteld wordt (Coombs, 2007). Vooral bij crisissen met een lage perceptie van verantwoordelijkheid (*accidental cluster*) zou een volledige excuses geïnterpreteerd kunnen worden als een misplaatste reactie.

Door het toepassen van een *rebuild posture* impliceert het bedrijf bovendien zelf dat het de volledige verantwoordelijkheid draagt van de crisis (Coombs, 2007). Bij het inzetten van de *diminishment posture* daarentegen, doet een bedrijf er juist alles aan om de perceptie van verantwoordelijkheid te verminderen. Er wordt daarom verwacht dat het gebruik van een *rebuild posture* leidt tot een grotere perceptie van verantwoordelijkheid dan een *diminishment posture*. Hypothese 2 vloeit voort uit de verwachting van Coombs (2007):

H2: Het communiceren door middel van een *rebuild posture* zorgt voor een grotere perceptie van verantwoordelijkheid van een crisis dan een *diminishment posture*.

### 3. Methode

#### 3.1 Materiaal

In het huidige onderzoek is aan de hand van de SCCT van Coombs (2007) onderzocht wat voor effect initiële reputatie heeft in combinatie met responsstrategieën op de reputatie van een bedrijf na een crisis. Er is onderzocht of bepaalde crisisresponsstrategieën effectiever zijn dan andere om reputatieschade te voorkomen voor een bedrijf met een positieve of juist negatieve initiële reputatie. Daarnaast is er onderzocht of bepaalde responsstrategieën effect hebben op de perceptie van verantwoordelijkheid van de stakeholders.

Het onderzoek bestond uit een experiment waarbij een nieuwsbericht opgesteld is om de initiële reputatie en de responsstrategie van een bedrijf te manipuleren. Er is gebruikt gemaakt van een nieuwsbericht om proefpersonen kennis te laten nemen van de crisis omdat consumenten meestal kennismaken van crisissen via nieuwsmedia (Carroll & McCombs, 2003; Coombs, 2004). Er is gebruikt gemaakt van één nieuwsbericht waarvan vier versies zijn gemanipuleerd, vergelijkbaar met het onderzoek van Claeys en Cauberghe (2015). Bij de initiële reputatie is er onderscheid gemaakt tussen een positieve en een negatieve initiële reputatie. De bedrijven die gebruikt zijn in deze crisissituatie zijn *KLM* (positieve initiële reputatie, Mooij, 2016) en *Ryanair* (negatieve initiële reputatie, Magrath, 2014). De initiële reputatie is benadrukt door te vermelden dat KLM recent is uitgeroepen tot vliegtuigmaatschappij met de beste service en dat Ryanair vaker in negatief in het nieuws komt door kritiek op de strenge bagageregels. Het gebruik van bestaande bedrijven heeft als voordeel dat er een realistische situatie van een crisis wordt geschetst. Dit ondersteunt de ecologische validiteit van dit onderzoek.

Er is een pretest gedaan ( $n = 10$ ) om onder andere de initiële reputatie van KLM en Ryanair te meten. Aan de hand van een binnenproefpersoonontwerp werd onderzocht of de reputatie van KLM daadwerkelijk werd beoordeeld als positief en de reputatie van Ryanair werd beoordeeld als negatief. Dit is onderzocht door proefpersonen de bedrijven een rapportcijfer (1 tot 10) toe te kennen. De proefpersonen gaven in totaal acht bedrijven uit verschillende sectoren een cijfer. Uit een eenweg variantie-analyse met herhaalde metingen voor Reputatie bleek een significant verschil te zijn tussen de reputatie van KLM en Ryanair ( $F(1, 9) = 7.12, p = .026$ ). KLM kreeg een hoger cijfer toegekend ( $M = 7.65, SD = 0.26$ ) dan Ryanair ( $M = 6.34, SD = 0.33$ ). In het daadwerkelijke experiment is *KLM* daarom gebruikt als bedrijf met een relatief positieve initiële reputatie, en *Ryanair* als bedrijf met een relatief negatieve initiële reputatie.

In het nieuwsbericht is een crisis geschetst waarvoor het bedrijf deels verantwoordelijk is (*accidental cluster*). Hiervoor is gekozen omdat dit cluster het mogelijk maakt dat er twee realistische reacties geformuleerd kunnen worden: het afzwakken van de crisis, ofwel het volledig toegeven van de crisis. Als er een crisissituatie zou zijn ontwikkeld die geplaatst kon worden binnen het *victim*

*cluster*, dan was de verantwoordelijkheid van het getroffen bedrijf te klein waardoor het toegeven van de crisis niet realistisch was. Anderzijds, als de crisissituatie zich bevond in het *preventable cluster*, dan was de verantwoordelijkheid van het bedrijf aanzienlijk hoger waardoor het afzwakken van de crisis niet realistisch was. Een crisissituatie die valt binnen het *accidental cluster* biedt dus de mogelijkheid om de crisis af te zwakken óf om de crisis volledig toe te geven.

In de crisissituatie hebben de vliegtuigmaatschappijen een fout gemaakt met de bagage van passagiers. In het nieuwsbericht is geschetst dat er een 'bagageblunder' is gemaakt en koffers van duizenden reizigers op de verkeerde plaats van bestemming terecht zijn gekomen. Ook zijn verschillende koffers niet meer teruggevonden. Dit zou zijn veroorzaakt door een technische storing in het computersysteem. Volgens Coombs (2007) valt een dergelijke crisis onder *technical-error accident* waarbij het bedrijf slechts gedeeltelijk verantwoordelijk kan worden gehouden.

In het nieuwsbericht komt de *diminishment posture* naar voren in de volgende zinnen: "De vluchten zijn verwisseld door een technische storing waardoor de bagage van verschillende vluchten in het verkeerde vliegtuig is terecht gekomen. Hier hebben wij geen controle over want het bagageproces wordt geregeld door een extern bedrijf". De *rebuild posture* is als volgt gemanipuleerd: "De organisatie biedt haar diepste excuses aan voor de situatie die wij veroorzaakt hebben. We hopen uw vertrouwen weer terug te winnen. Consumenten die betrokken zijn bij de bagageblunder krijgen de kosten voor de verloren spullen vergoed".

In de pretest werd gemeten of de responsstrategie zodanig geïnterpreteerd werd als bedoeld. De proefpersonen hebben twee nieuwsberichten gelezen waarbij in de versie van KLM de *diminishment posture* werd toegepast, en in de versie van Ryanair de *rebuild posture*. Vervolgens werd de perceptie van de responsstrategie (*rebuild of diminishment*) gemeten aan de hand van een zelfontwikkelde schaal op basis van Coombs (2006). Deze bevatte in totaal zes items zoals: 'KLM/Ryanair schuift de oorzaken van de crisis af' en 'KLM/Ryanair heeft er alles aan gedaan om de schade te compenseren'. Dit werd gemeten aan de hand van een 7-punts Likertschaal. Na het hercoderen van drie items duidde een hogere score op het meer toegeven van de crisis (*rebuild strategy*). Aan de hand van een factoranalyse is gemeten in welke mate er sprake is van samenhang tussen de items. Bij de versie van KLM laadde één item op twee factoren, namelijk het item 'KLM neemt alleen deels de verantwoordelijkheid van de crisis op zich'. Dit item werd weggelaten waardoor een principale componentenanalyse met oblimin-rotatie een oplossing in één factor liet zien die 58.23% van de variantie verklaarde. De factor bestond zodoende uit vijf items waarbij de betrouwbaarheid voldoende bleek ( $\alpha = .77$ ). Bij de versie van Ryanair bleek dat hetzelfde item wel laadde op één factor. Dit item was echter het minst sterk waardoor er besloten is dit item ook bij deze versie weg te laten. Een principale componentenanalyse met oblimin-rotatie liet wederom een oplossing in één factor zien die 69.40% van de variantie verklaarde. Deze factor bestond eveneens uit

vijf items en de betrouwbaarheid bleek goed ( $\alpha = .93$ ). Op basis van de resultaten van de pretest is deze schaal met vijf items gebruikt in het hoofdonderzoek. Aan de hand van deze zelfontwikkelde schaal bleek uit een eenweg variantie-analyse met herhaalde metingen voor Perceptie responsstrategie met als factor Versie responsstrategie dat er een significant verschil was tussen de perceptie van de responsstrategieën in de verschillende versies van de nieuwsberichten van KLM en Ryanair ( $F(1, 9) = 27.38, p = .005$ ). Ryanair gaf de crisis meer toe in het nieuwsbericht (*Rebuild*) ( $M = 4.94, SD = 0.45$ ) dan KLM (*diminishment*) ( $M = 2.60, SD = 0.33$ ).

Naast de meting van de interpretatie van de responsstrategie in de pretest, werd deze schaal ook in het hoofdonderzoek gemeten. De zelfontwikkelde schaal waarmee de perceptie van de responsstrategieën werd gemeten, bestond oorspronkelijk uit vijf items. In het hoofdonderzoek liet een principale componentenanalyse echter een oplossing in twee factoren zien die 77.21% van de variantie verklaarden. De eerste factor bestond uit vier items: 'KLM/Ryanair heeft er alles aan gedaan om de schade te compenseren', 'De compensatie die KLM/Ryanair biedt voor de betrokkenen staat in verhouding tot de ernst van de schade', 'KLM/Ryanair heeft duidelijk excuses aangeboden' en 'KLM/Ryanair schuift de oorzaken van de crisis af'. Een hoge score duidde hier op een perceptie van een *rebuild posture*. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed ( $\alpha = .85$ ). Het laatstgenoemde item laadde niet op de tweede factor, maar wel negatief op de eerste factor. Op basis van de correlatie en de betrouwbaarheid is ervoor gekozen om deze te hercoderen en toe te voegen aan de eerste factor. De tweede schaal bestond zodoende slechts uit één item 'KLM schuift de oorzaken van de crisis af' en 'KLM minimaliseert de gevolgen van de crisis'. Een hoge score duidt hier op een perceptie van een *diminishment posture*.

Overige zaken zoals aantal woorden, zinsopbouw en woordkeuze zijn zoveel mogelijk hetzelfde gebleven om ervoor te zorgen dat deze variabelen geen invloed op het onderzoek zouden hebben. Uit de pretest bleek zowel het nieuwsbericht over KLM ( $M = 5.00, SD = 1.56$ ) als het nieuwsbericht over Ryanair ( $M = 5.70, SD = 1.06$ ) realistisch te zijn om te verschijnen in een krant of op een website. Het gehele nieuwsbericht is bijgevoegd in de bijlage.

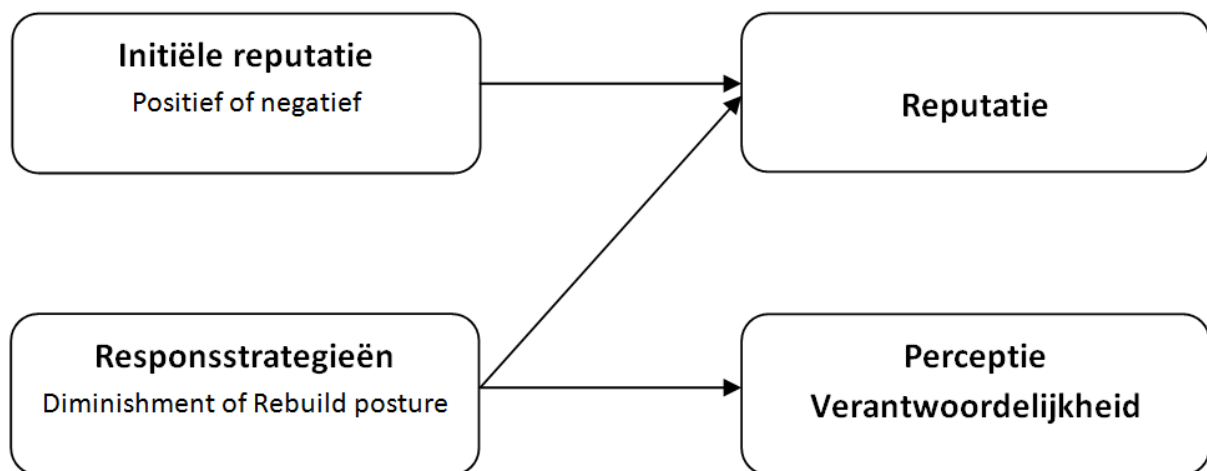
### 3.2 Proefpersonen

In totaal hebben 121 proefpersonen deelgenomen aan het hoofdexperiment. Het merendeel van de proefpersonen was vrouw (53.7%). De leeftijd lag tussen de 18 en 76 jaar ( $M = 30.10, SD = 14.81$ ). De hoogst genoten opleiding van het grootste deel van de proefpersonen was HBO (32.2%). Bijna een kwart (24.8%) gaf aan een universitaire masteropleiding gevolgd te hebben. Uit een Chi-kwadraat toets bleek dat er geen significant verband was tussen geslacht en initiële reputatie ( $\chi^2(1) = 0.66, p = .416$ ) en tussen geslacht en soort responsstrategie (*diminishment* of *rebuild*) ( $\chi^2(1) = 0.49, p = .483$ ). Verder bleek uit een F-toets dat er geen significant verband was tussen leeftijd en initiële

reputatie ( $F(1, 119) < 1$ ) en tussen leeftijd en soort responsstrategie ( $F(1, 119) = 1.48, p = .227$ ).

### 3.3 Design

Het onderzoek bestond uit een 2 x 2 factorieel tussenproefpersoonontwerp waarbij een nieuwsbericht opgesteld werd om de initiële reputatie en responsstrategie van een bedrijf te manipuleren. Initiële reputatie en crisisresponsstrategieën waren de twee onafhankelijke variabelen. Beide variabelen bestonden uit twee niveaus zoals te zien is in Figuur 2.



Figuur 2: Analysemodel

### 3.4 Instrumentatie

Om te onderzoeken wat voor effect de initiële reputatie en de responsstrategieën hebben op de uiteindelijke reputatie van een bedrijf, hebben de proefpersonen een vragenlijst ingevuld na het lezen van het nieuwsbericht over de crisis. Een afhankelijke variabele in dit onderzoek was de reputatie van een bedrijf ná het ondergaan van een crisis. De reputatie is gemeten aan de hand van de *RepTrak* (Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011). De originele schaal (*Reputation Quotient* van Fombrun, Gardberg & Sever, 2000) bestaat uit twintig items die de totale reputatie van een bedrijf meten. Uit een factoranalyse in de pretest is echter gebleken dat er items laadden op meerdere factoren waardoor het samenstellen van een valide en betrouwbare schaal niet mogelijk was. Daarom is er in het hoofdonderzoek gekozen voor de *RepTrak* (Ponzi et al., 2011) die gebaseerd is op de *Reputation Quotient*. De *RepTrak* bestaat uit vier items: 'KLM/Ryanair is een bedrijf waar ik een goed gevoel bij heb', 'KLM/Ryanair is een bedrijf dat ik vertrouw', 'KLM/Ryanair is een bedrijf dat ik bewonder en respecteer' en 'KLM/Ryanair heeft over het algemeen gezien een goede reputatie' (7-punts Likertschaal). De betrouwbaarheid van deze schaal was goed ( $\alpha = .91$ ).

De tweede afhankelijke variabele, de verantwoordelijkheid van de crisis, werd gemeten aan de hand van een aparte schaal die ook gebruikt werd in de pretest (Coombs & Holladay, 2002). In de pretest is de betrouwbaarheid van de perceptie van de verantwoordelijkheid voor beide crisissen gemeten. De schaal voor het meten van de verantwoordelijkheid van KLM van Coombs en Holladay (2002) (7-punts Likertschaal) bestond uit drie items: 'Omstandigheden zijn de oorzaak van de crisis, niet KLM zelf', 'De schuld van de crisis ligt bij KLM zelf' en 'De schuld van de crisis ligt bij de omstandigheden, niet bij KLM'. De betrouwbaarheid bleek voldoende ( $\alpha = .72$ ). De schaal voor de versie van Ryanair bestond uit dezelfde items en ook hier bleek de betrouwbaarheid voldoende ( $\alpha = .84$ ). In het hoofdonderzoek bleek de betrouwbaarheid van de schaal eveneens voldoende te zijn ( $\alpha = .75$ ).

### **3.5 Procedure**

Allereerst zijn de proefpersonen benaderd via sociale media en e-mail om te vragen of ze bereid waren deel te nemen aan een onderzoek. Aan het begin van de vragenlijst is er door middel van een algemene tekst duidelijk gemaakt dat het onderzoek geheel anoniem was en dat gegevens niet gedeeld werden met derden. Ook werd er vermeld dat, wanneer proefpersonen op de knop 'volgende' zouden klikken, ze verklaarden vrijwillig mee te doen aan het onderzoek. Verder stond het e-mailadres van de onderzoeker vermeld voor eventuele vragen. Er werden echter geen vragen of opmerkingen ontvangen naar aanleiding van het onderzoek.

De proefpersonen kregen vervolgens één van de vier versies van een nieuwsbericht te zien over een crisissituatie. Daarna hebben de proefpersonen stellingen beantwoord. Verder werd er op het einde van het onderzoek gevraagd naar leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Aan het einde van de vragenlijst dienden proefpersonen te verklaren dat ze op de hoogte waren van het feit dat de nieuwsberichten fictief waren, en dat er geen intentie was om KLM of Ryanair schade toe te brengen.

De vragenlijst werd ontwikkeld aan de hand van het programma *Qualtrics*. Door middel van een *randomizer* werden de verschillende condities willekeurig toegewezen aan proefpersonen.

### **3.6 Statistische toetsing**

De data van de vragenlijsten werden geanalyseerd door middel van het programma *SPSS*. Er zijn variantie-analyses (ANOVA) toegepast om te onderzoeken welke effecten de initiële reputatie en responsstrategieën hadden op de reputatie van een bedrijf. Hypothese 1a en 1b werden getoetst aan de hand van een interactie-effect van initiële reputatie en responsstrategie. Hypothese 2 werd getoetst aan de hand van een hoofdeffect van 'soort responsstrategie' op 'perceptie van verantwoordelijkheid'.



## 4. Resultaten

### 4.1 Manipulatiecheck

Een manipulatiecheck had als doel om te onderzoeken of de responsstrategie (*rebuild* of *diminishment posture*) ook zodanig werd geïnterpreteerd. Uit de resultaten van een eenweg variantie-analyse voor Perceptie van *rebuild posture* met als factor Versie responsstrategie bleek een hoofdeffect van Versie responsstrategie ( $F(1, 119) = 96.49, p < .001$ ). Bij de versie waarin de *rebuild posture* werd gebruikt, werd deze ook meer herkend als *rebuild posture* ( $M = 4.67, SD = 1.09$ ) dan als *diminishment posture* ( $M = 2.77, SD = 1.03$ ).

Uit de resultaten van een eenweg variantie-analyse voor Perceptie *diminishment posture* met als factor Versie responsstrategie bleek geen hoofdeffect van Versie responsstrategie ( $F(1, 119) < 1$ ). Bij de versie waarin de *diminishment posture* werd gebruikt, werd deze niet significant meer herkend als *diminishment posture* ( $M = 4.41, SD = 1.63$ ) dan als *rebuild posture* ( $M = 4.28, SD = 1.54$ ).

### 4.2 Variantie-analyses

Aan de hand van hypothese 1a en 1b is getoetst of er een interactie-effect was tussen de initiële reputatie en de responsstrategie op de reputatie van een bedrijf. Bij een positieve initiële reputatie zou volgens Coombs (2015) een *diminishment posture* voor een betere reputatie zorgen dan een *rebuild posture* (H1a). Anderzijds zou bij een negatieve initiële reputatie een *rebuild posture* zorgen voor een betere reputatie dan een *diminishment posture* (H1b). Uit een tweeweg variantie-analyse voor Reputatie met als factoren Initiële reputatie en Soort responsstrategie bleek geen interactie-effect ( $F(1, 117) = 1.14, p = .289$ ). Hypothese 1a en 1b kunnen daarom dus niet bevestigd worden. In Tabel 1 zijn de gemiddeldes en standaarddeviaties gerapporteerd.

Uit de resultaten van dezelfde tweeweg variantie-analyse bleek wel een hoofdeffect van Initiële reputatie op Reputatie ( $F(1, 117) = 57.46, p < .001$ ). De reputatie van een bedrijf met een positieve initiële reputatie ( $M = 5.41, SD = 1.06$ ) werd na een crisis nog steeds positiever beoordeeld dan een bedrijf met een negatieve initiële reputatie ( $M = 3.80, SD = 1.31$ ). Verder bleek geen significant hoofdeffect van Soort responsstrategie op Reputatie ( $F(1, 117) = 2.92, p = .090$ ).

Tabel 1. Gemiddeldes en standaarddeviaties voor de reputatie met als factoren Initiële reputatie en Responsstrategie.

| Initiële reputatie | Responsstrategie | n  | Reputatie |      |
|--------------------|------------------|----|-----------|------|
|                    |                  |    | M         | SD   |
| Positief (n = 61)  | Diminishment     | 28 | 5.34      | 1.09 |
|                    | Rebuild          | 33 | 5.48      | 1.04 |
| Negatief (n = 60)  | Diminishment     | 28 | 3.48      | 1.17 |
|                    | Rebuild          | 32 | 4.08      | 1.37 |

Hypothese 2 stelde dat het toepassen van een *rebuild posture* na een crisis, zou leiden tot een grotere perceptie van verantwoordelijkheid van stakeholders dan een *diminishment posture*. Uit een eenweg variantie-analyse voor Perceptie van verantwoordelijkheid met als factor Responsstrategie bleek een hoofdeffect voor Responsstrategie ( $F(1, 119) = 5.69, p = .019$ ). Het toepassen van een *rebuild posture* bleek tot een hogere perceptie van verantwoordelijkheid ( $M = 4.60, SD = 1.19$ ) te leiden dan een *diminishment posture* ( $M = 4.08, SD = 1.21$ ). Hypothese 2 kan daarom bevestigd worden.

## Conclusie en Discussie

### 5.1 Discussie initiële reputatie en responsstrategieën

In het huidige onderzoek stond het verband tussen initiële reputatie, responsstrategieën en de reputatie na een crisis centraal. Het hoofddoel van dit onderzoek was om aan de hand van de SCCT van Coombs (2007) te onderzoeken of het gebruik van bepaalde crisisresponsstrategieën na een crisis effectiever zouden zijn dan andere om reputatieschade te beperken voor een bedrijf met een positieve of juist negatieve initiële reputatie. Daarnaast is er onderzocht of een bepaalde responsstrategie effect heeft op de perceptie van verantwoordelijkheid van de crisis die stakeholders toekennen aan het betreffende bedrijf. Crisisverantwoordelijkheid speelt volgens (Coombs, 2007) een centrale rol in de SCCT. Volgens de theorie is dit aspect de beste voorspeller voor de reputatie van een bedrijf na een crisis.

In hypothese 1a en 1b is de relatie tussen initiële reputatie en responsstrategieën getoetst. Er werd op basis van de verwachtingen van Coombs (2015) gesteld dat bij een bedrijf met een positieve initiële reputatie een *diminishment posture* zou leiden tot een betere reputatie na een crisis dan bij het toepassen van een *rebuild posture*. Anderzijds zou bij een bedrijf met een negatieve initiële reputatie een *rebuild posture* de reputatie na een crisis beter beschermen dan een *diminishment posture*. Uit de resultaten bleek echter dat er geen interactie-effect was tussen de

initiële reputatie en de responsstrategie op de reputatie van een bedrijf. Het bleek wel van belang om een positieve initiële reputatie te bezitten. Dit zorgde ervoor dat een bedrijf ook na een crisis nog steeds positiever beoordeeld werd dan een bedrijf met een relatief negatieve initiële reputatie. Dit bleek onder andere ook uit de onderzoeken van Lyon en Cameron (2004) en Claeys en Cauberghe (2015). Er bleek geen hoofdeffect van responsstrategie op de reputatie. Het soort responsstrategie had in dit onderzoek geen invloed op de mate waarin de reputatie van een bedrijf beter of slechter werd beoordeeld.

De data van het onderzoek leverden geen bewijs voor een interactie-effect van initiële reputatie en responsstrategie op de reputatie van een bedrijf. Dit sluit niet aan bij de eerder geschetste verwachtingen van Coombs (2015) waarop de hypothesen 1a en 1b waren gebaseerd. Beide versies waarin de *rebuild posture* centraal stond, leken echter meer effect te hebben op de reputatie (zie Tabel 1). Het patroon voor hypothese 1b, waarbij een negatieve initiële reputatie gecombineerd wordt met een *rebuild posture*, is niet significant maar is dus wel zichtbaar. Bovendien heeft de *diminishment posture* relatief meer effect op een bedrijf met positieve initiële reputatie dan op een bedrijf met een negatieve initiële reputatie. Het ontbreken van significantie zou verklaard kunnen worden doordat toch ook andere aspecten zoals crisisgeschiedenis of de ernst van de crisis een rol spelen. Deze aspecten zijn in tegenstelling tot initiële reputatie en responsstrategieën niet meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast zou een groter verschil in initiële reputatie van de bedrijven eventueel gezorgd hebben voor een groter effect op de reputatie van een bedrijf.

Bovendien is de initiële reputatie van een bedrijf op zichzelf een discussiepunt dat invloed heeft op alle onderzoeken binnen de crisiscommunicatie waarbij initiële reputatie een rol speelt. In het huidige onderzoek bleek de positieve initiële reputatie van KLM in de pretest ook daadwerkelijk positief te zijn zoals eerder vermeld ( $M = 7.65$ ,  $SD = 0.26$ ). Ryanair werd bestempeld als bedrijf met een negatieve initiële reputatie. Ryanair werd in de pretest echter beoordeeld met een magere voldoende als rapportcijfer ( $M = 6.34$ ,  $SD = 0.33$ ). In het hoofdonderzoek kreeg KLM op een 7-punts Likertschaal eveneens een aanzienlijk hogere beoordeling na het nieuwsbericht ( $M = 5.41$ ,  $SD = 1.06$ ) dan Ryanair ( $M = 3.80$ ,  $SD = 1.31$ ). Een magere voldoende kan echter niet geïnterpreteerd worden als een negatieve initiële reputatie. Ook Coombs en Holladay (2006), Claeys en Cauberghe (2015) en Lyon en Cameron (2004) hadden te maken met ditzelfde probleem. Zoals eerder gezegd werden er in het onderzoek van Coombs en Holladay (2006) enkel bedrijven met een positieve initiële reputatie vergeleken. Claeys en Cauberghe (2015) en Lyon en Cameron (2004) probeerden positieve en negatieve initiële reputatie te vergelijken maar ook in deze onderzoeken bleek dat het bedrijf dat aangeduid werd als bedrijf met een negatieve initiële reputatie, in werkelijkheid een matig positieve initiële reputatie had. De bedrijven die gebruikt werden in het onderzoek van Claeys en Cauberghe (2015) kwamen uit een lijst van het *Reputation Institute* waarbij het bedrijf met een positieve initiële

reputatie beoordeeld werd met de beste reputatie uit de lijst en het bedrijf met een negatieve initiële reputatie als bedrijf met de slechtste reputatie. Hieruit kan niet alleen geconcludeerd worden dat het erg lastig is om een bedrijf met een negatieve initiële reputatie te vinden, maar ook dat de verschillen in reputatie tussen de bedrijven onderling relatief klein zijn. Het vergelijken van extremen met elkaar (zoals in Lyon & Cameron, 2004 en Claeys & Cauberghe, 2015) kan weliswaar verschillen opleveren tussen bedrijven met positieve en negatieve initiële reputatie. Het is echter de vraag als deze verschillen er al zijn, ze realistisch zijn om te vertalen naar de praktijk aangezien de verschillen in initiële reputatie blijkbaar relatief klein zijn. De verwachtingen van Coombs (2015) over de relatie tussen initiële reputatie en responsstrategieën zijn zodoende ook gebaseerd op extremen. Er wordt namelijk gesteld dat een bedrijf een negatieve óf een positieve initiële reputatie bezit, terwijl uit het huidige onderzoek en uit Claeys en Cauberghe (2015) en Lyon en Cameron (2004) bleek dat bedrijven die naar verwachting slechter beoordeeld zouden worden op reputatie, toch een relatief goede reputatiescore toegekend kregen. Deze bedrijven lijken in een neutrale categorie te vallen waarbij ze niet als extreem positief of negatief worden beoordeeld.

Er kan zodoende de vraag gesteld worden of er bedrijven met een negatieve reputatie zijn. Bedrijven kunnen uiteraard slecht scoren op bepaalde aspecten van een reputatie zoals milieuvriendelijkheid of klantenservice. Logischerwijs zouden bedrijven met een algehele slechte reputatie echter weinig klanten trekken waardoor de kans op een langdurig bestaan nihil is. Op basis van het huidige onderzoek en de genoemde eerdere onderzoeken blijkt dat de reputatie van een bedrijf in het algemeen een bepaalde ondergrens heeft. In het huidige onderzoek, en in de onderzoeken van Claeys en Cauberghe (2015) en Lyon en Cameron (2004) blijken geen bedrijven te zijn met een beduidend negatieve reputatie. Bedrijven die gemanipuleerd werden als bedrijven met een 'negatieve reputatie', hebben in werkelijkheid een neutrale of matig positieve reputatie.

## **5.2 Discussie crisisverantwoordelijkheid**

Naast het interactie-effect van responsstrategie en initiële reputatie werd aan de hand van hypothese 2 getoetst of een bepaalde responsstrategie leidde tot meer perceptie van verantwoordelijkheid van de stakeholders. Uit de resultaten bleek een hoofdeffect van de soort responsstrategie op de perceptie van verantwoordelijkheid van de crisis. Een *rebuild posture* zorgde voor een hogere perceptie van verantwoordelijkheid bij stakeholders dan een *diminishment posture*.

Deze resultaten komen overeen met de verwachtingen die besproken worden in Coombs (2007). Er werd namelijk verwacht dat een *rebuild posture* ook een negatief effect kon hebben op een bedrijf. Het effect van responsstrategie op de perceptie van verantwoordelijkheid kan verklaard worden door de (negatieve) invloed die het maken van excuses kan hebben op een bedrijf. Coombs (2007) stelde dat de negatieve effecten van de *rebuild posture* voorspeld kunnen worden doordat

het onnodig inzetten van de *rebuild posture* bij bedrijven met een positieve reputatie kan leiden tot argwaan van stakeholders. Ze denken mogelijk erger is dan er is geschetst, juist omdat het bedrijf zo heftig reageert op een relatief kleine crisis (Coombs, 2007). Het zou namelijk onlogisch zijn als een bedrijf meer verantwoordelijkheid op zich neemt dan noodzakelijk is. Dit zou de reputatie van een bedrijf alleen maar onnodig schaden. Een *rebuild posture* wordt dus niet per definitie aanbevolen bij elke vorm van crisis. Het volledig toegeven van de crisis kan grote nadelen tot gevolg hebben. Het kan een bedrijf veel geld kosten aangezien een volledige excuses waarschijnlijk leidt tot het vergoeden van de schade die stakeholders opgelopen hebben door de crisis. Bovendien kan toegeven van een crisis tegen een bedrijf worden gebruikt mocht het tot een rechtszaak komen tussen het bedrijf en de stakeholders (Coombs & Holladay, 2002, 2008). Tegelijkertijd hoeft een *rebuild posture* niet per definitie de meest effectieve manier te zijn om de reputatie te beschermen. Uit onderzoek van Coombs en Holladay (2008) bleek dat er geen verschil was in reputatie na het opwekken van sympathie in vergelijking met het aanbieden van compensatie of het maken van volledige excuses.

Een praktische implicatie die blijkt uit het huidige onderzoek sluit aan bij de theorie van Coombs (2007) en Coombs en Holladay (2002, 2008): Het gebruiken van een *rebuild posture* in crisiscommunicatie wordt alleen aanbevolen bij een crisis die valt binnen het *preventable* cluster en niet bij een crisis binnen het *accidental cluster* omdat het bedrijf dan niet de volledige verantwoordelijkheid van de crisis draagt. De responsstrategie dient zodoende afgestemd te worden op de mate van verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft.

De perceptie van de responsstrategieën is in het huidige onderzoek gemeten aan de hand van een zelfontwikkelde schaal. In dit onderzoek is een eerste poging gedaan om een schaal te ontwikkelen voor de *diminishment* en *rebuild posture*. De zelfontwikkelde schaal bracht echter een aantal beperkingen met zich mee die de resultaten beïnvloed zouden kunnen hebben. De schaal genaamd 'perceptie responsstrategie' bestond niet uit twee factoren met evenveel items, zoals van te voren wel werd verwacht. Zodoende moest de schaal aangepast worden na de pretest, en nogmaals na het hoofdonderzoek. Door de verschuiving en verwijdering van enkele items kan over de validiteit van de schaal gediscussieerd worden. Dit blijkt ook uit de manipulatiecheck waarbij de *diminishment posture* niet als zodanig geïnterpreteerd werd en bovendien maar uit één item bestond. Niettemin is dit pas de eerste poging om een schaal te ontwikkelen voor de perceptie van responsstrategieën. Toekomstig onderzoek kan zich daarom focussen op het ontwikkelen van schalen om de perceptie van verschillende responsstrategieën meer valide en betrouwbaar te maken zodat het effect van responsstrategieën beter gemeten kan worden. Door valide schalen te ontwikkelen ontstaat er een fundament voor verder onderzoek naar het effect van responsstrategieën in de crisiscommunicatie.

### 5.3 Vervolgonderzoek

Een toekomstig onderzoek zou voort kunnen borduren op onderzoek naar de effectiviteit van responsstrategieën gedurende een crisis. Naast het vergelijken van extremen met elkaar (bv. *rebuild posture* en *diminishment posture*), kan een doel van een onderzoek zijn om te onderzoeken wat het verschil is tussen de responsstrategieën binnen de verschillende *postures*. Deze categorieën bestaan namelijk uit meerdere, verschillende strategieën waardoor verschillen in effecten op reputatie mogelijk gevonden kunnen worden. Er kan zodoende specifieker worden geadviseerd welke strategie afgestemd kan worden op een bepaald soort crisis. In het onderzoek van Coombs en Holladay (2008) is de *rebuild posture* opgesplitst in drie responsstrategieën: excuses aanbieden, sympathie tonen en compensatie bieden. Het opsplitsen zou ook gedaan kunnen worden met de *diminishment posture*. Er kan vergeleken worden wat het verschil is tussen het effect van de *excusing* strategie (de verantwoordelijkheid van het bedrijf afschuiven) op de reputatie en het effect van *justification* (de ernst van de crisis afzwakken) op de reputatie (Coombs, 2007). Een aannemelijke verwachting zou kunnen zijn dat de *excusing* strategie minder reputatieschade veroorzaakt dan *justification* omdat minder crisisverantwoordelijkheid doorgaans leidt tot minder reputatieverlies (Coombs & Holladay, 1996). Anderzijds zou *justification* ervoor kunnen zorgen dat de slachtoffers en andere stakeholders het bedrijf negatief beoordelen omdat het bedrijf door het afzwakken van de ernst impliceert dat het de slachtoffers niet serieus neemt. Dit zou de reputatie van een bedrijf niet ten goede komen.

Onderzoek naar responsstrategieën is samen met crisisverantwoordelijkheid en initiële reputatie een belangrijke kern van onderzoek naar crisiscommunicatie. Deze aspecten van de SCCT zijn de koppeling met de praktijk voor bedrijven om te communiceren met hun stakeholders in tijden van een crisis. De praktische relevantie maakt deze aspecten essentiële factoren binnen het onderzoek naar crisiscommunicatie. Het is daarom van belang om theoretische aanbevelingen wat betreft responsstrategieën verder te onderzoeken aan de hand van empirisch onderzoek.

## Referenties

- Alsop, R. J. (2006). *The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. Kogan Page.
- Austin, L., Fisher Liu, B., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research, 40*, 188-207.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*, 177-186.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review, 38*, 83-88.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review, 41*, 64-71.
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review, 6*, 36-46.
- 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. (2004). Impact of past crises on current crisis communication insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication, 41*, 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management, 12*, 241-260.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review, 10*, 163-176.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research, 8*, 279-295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research, 13*, 321-340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly, 16*, 165-186.
- Coombs, W., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management, 10*, 123-137.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review, 34*, 252-257.
- Edwards, K., & Smith, E. E. (1996). A disconfirmation bias in the evaluation of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 5-24.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*, 241-255.

- Geeraert, A. (2016). Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance. *Science*, 33, 670-699.
- Ki, E. J., & Brown, K. A. (2013). The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes. *Journal of Business Communication*, 50, 403-420.
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203-217.
- Leroi, Y. (2014). *FIFA raakt grote sponsors kwijt*. Geraadpleegd op 26 februari 2016 van <http://www.volkskrant.nl/sport/fifa-raakt-grote-sponsors-kwijt~a3797911/>
- Lyon, L., & Cameron, G. T. (1998). Fess up or stonewall? An experimental test of prior reputation and response style in the face of negative news coverage. *Web Journal of Mass Communication Research*. Geraadpleegd op 22 februari 2016 van <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmc/vol01/1-4a.htm>
- 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, 213-241.
- Magrath, A. (2014). *Ryanair named second-worst brand in the WORLD for customer service (but AXA insurance comes top of the poll)*. Geraadpleegd op 9 april 2016 van [http://www.dailymail.co.uk/travel/travel\\_news/article-2812512/Ryanair-named-second-worst-brand-WORLD-customer-service-AXA-insurance-comes-poll.html](http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2812512/Ryanair-named-second-worst-brand-WORLD-customer-service-AXA-insurance-comes-poll.html)
- Mooij, C. (2016). *Dit zijn de grote winnaars én verliezers bij de jaarlijkse Reputatie Awards*. Geraadpleegd op 15 april 2016 van <http://www.communicatieonline.nl/achtergrond/dit-zijn-de-grote-winnaars-en-verliezers-bij-de-jaarlijkse-reputatie-awards>
- Nizet, R. (2015). *FIFA sponsors vrezen reputatieschade*. Geraadpleegd op 3 februari 2016 van <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/3635/fifa-sponsors-vrezen-reputatieschade>
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35.
- Thielman, S. (2015). *Volkswagen offers \$1,000 gift cards as 'goodwill package' to US owners*. Geraadpleegd op 19 februari 2016 van <http://www.theguardian.com/business/2015/nov/09/volkswagen-gift-cards-vw-emissions-scandal>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2014). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage.
- Verhoeven, J. W., Van Hoof, J. J., Ter Keurs, H., & Van Vuuren, M. (2012). Effects of apologies and crisis responsibility on corporate and spokesperson reputation. *Public relations review*, 38, 501-504.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- Wilkinson, S. (2015). *Rebuilding a Reputation: Volkswagen's Long, Winding Road*. Geraadpleegd op 30 januari 2016 van <http://reputation-communications.com/you-online/building-a-reputation-volkswagens-long-and-winding-road/>



## Bijlagen

### Pretest

Beste meneer/mevrouw,

Allereerst wil ik u vriendelijk bedanken voor het deelnemen aan dit onderzoek. Voor mijn master Communicatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen doe ik onderzoek naar uw mening over nieuwsberichten.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten.

Als u op 'volgende' klikt verklaart u vrijwillig mee te doen aan dit onderzoek. U kunt op elk moment tijdens het invullen van de vragenlijst uw deelname stopzetten.

De gegevens die we in dit onderzoek verzamelen worden uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Het invullen van de vragenlijst is volkomen anoniem, en gegevens zullen niet gedeeld worden met derden.

Als u vragen heeft over het onderzoek kunt u contact opnemen via het volgende e-mailadres: [tom.vossen@student.ru.nl](mailto:tom.vossen@student.ru.nl)

Bij voorbaat dank.

1. Wat voor rapportcijfer (tussen 1 en 10) zou u de onderstaande merken toekennen?

|         |      |          |      |
|---------|------|----------|------|
| KPN     | .... | Veolia   | .... |
| BMW     | .... | KLM      | .... |
| NS      | .... | T-Mobile | .... |
| Ryanair | .... | Toyota   | .... |
| H&M     | .... | Zeeman   | .... |

U krijgt nu een fictief nieuwsbericht te lezen wat mogelijk in een krant of op een website gepubliceerd zou kunnen worden. De daaropvolgende stellingen hebben betrekking op uw mening over het nieuwsbericht. Gelieve deze eerlijk in te vullen. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk. Lees het nieuwsbericht aandachtig door.

## **Nederlandse reizigers de dupe van 'bagageblunder' KLM**

**AMSTERDAM -- Pas na een week is het merendeel van de bagage weer terecht bij de passagiers van KLM. Veertig reizigers zullen hun bagage echter waarschijnlijk niet meer terugzien. De vliegtuigmaatschappij verklaart dat de bagage kwijt is geraakt.**

Vorige week maakte KLM bekend dat de bagage van duizenden passagiers niet op de juiste plaats van bestemming was gekomen. Een technische storing zorgde ervoor dat de koffers van een aantal vluchten verwisseld waren en in een verkeerd vliegtuig terecht waren gekomen. Het ging onder andere om de vluchten met de eindbestemming Barcelona, Rome en Istanbul. Nu blijkt dat een gedeelte van de bagage niet meer teruggevonden is.

Naar aanleiding van deze 'bagageblunder' verklaart de vliegtuigmaatschappij in een officieel persbericht dat gelukkig de meeste koffers weer terecht zijn. Volgens CEO Pieter Elbers zijn er geen fouten gemaakt door het personeel van KLM: "De vluchten zijn verwisseld door een technische storing waardoor de bagage van verschillende vluchten in het verkeerde vliegtuig terecht is gekomen. Hier hebben wij geen controle over want het bagageproces wordt geregeld door een extern bedrijf. We blijven verder zoeken naar de verloren bagage, al is de kans klein dat deze nog gevonden gaat worden."

### ***Schaal responsstrategieën: zelf ontwikkeld, gebaseerd op Coombs (2006).***

**2. De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over de reactie die KLM geeft over de crisis in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| KLM heeft er alles aan gedaan om de schade te compenseren            | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De compensatie staat in verhouding tot de ernst van de schade        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| KLM heeft duidelijk excuses aangeboden                               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| KLM neemt alleen deels de verantwoordelijkheid van de crisis op zich | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| KLM schuift de oorzaken van de crisis af.                            | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| KLM minimaliseert de gevolgen van de crisis                          | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

### ***Reputation Quotient. Fombrun et al. (2000)***

**3. Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw mening over KLM in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

| <b>Emotioneel</b>                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ik heb sympathie voor KLM     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. Ik vertrouw KLM               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Ik waardeer en respecteer KLM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Product**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1.KLM staat garant voor zijn producten en diensten | <input type="radio"/> |
| 2.KLM ontwikkelt innovatieve producten en diensten | <input type="radio"/> |
| 3.KLM biedt een kwalitatief hoog product aan       | <input type="radio"/> |
| 4.KLM biedt een goede prijs/kwaliteit verhouding   | <input type="radio"/> |

**Visie**

- |                                    |                       |
|------------------------------------|-----------------------|
| 1.KLM heeft een inspirerende visie | <input type="radio"/> |
| 2.KLM heeft sterk leiderschap      | <input type="radio"/> |
| 3.KLM is responsief                | <input type="radio"/> |

**Werkomgeving**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1.KLM is goed georganiseerd                  | <input type="radio"/> |
| 2.KLM lijkt een goede werkgever              | <input type="radio"/> |
| 3.KLM lijkt een goede werkomgeving te bieden | <input type="radio"/> |

**Maatschappelijk**

- |                                       |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
| 1.KLM ondersteunt goede doelen        | <input type="radio"/> |
| 2.KLM is milieuvriendelijk            | <input type="radio"/> |
| 3.KLM toont moreel verantwoord gedrag | <input type="radio"/> |

**Financieel**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1.KLM heeft sterke resultaten  | <input type="radio"/> |
| 2.Het aangeboden product lijkt een laag risico met zich mee te brengen | <input type="radio"/> |
| 3.KLM is competitief slagvaardig                                       | <input type="radio"/> |
| 4.KLM heeft potentie om te groeien                                     | <input type="radio"/> |

***Schaal perceptie verantwoordelijkheid: Coombs en Holladay (2002).***

**De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over de crisis die is geschetst in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              | <b>6</b>              | <b>7</b>              |
| Omstandigheden zijn de oorzaak van de crisis, niet KLM zelf           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De schuld van de crisis ligt bij KLM zelf.                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De schuld van de crisis ligt bij de omstandigheden, niet bij KLM      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het bericht is realistisch om te lezen in een krant of op een website | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**U krijgt wederom een fictief nieuwsbericht te lezen wat mogelijkterwijs in een krant of op een website gepubliceerd zou kunnen worden. Lees het nieuwsbericht aandachtig door.**

*Negatieve initiële reputatie -- Rebuild posture*

## **Nederlandse reizigers de dupe van 'bagageblunder' Ryanair**

**DUBLIN -- Pas na een week is het merendeel van de bagage weer terecht bij de passagiers van Ryanair. Veertig reizigers zullen hun bagage echter waarschijnlijk niet meer terugzien. De vliegtuigmaatschappij verklaart dat de bagage kwijt is geraakt.**

Vorige week maakte Ryanair bekend dat de bagage van duizenden passagiers niet op de juiste plaats van bestemming was gekomen. Een technische storing zorgde ervoor dat de koffers van een aantal vluchten verwisseld waren en in een verkeerd vliegtuig terecht waren gekomen. Het ging onder andere om de vluchten met de eindbestemming Barcelona, Rome en Istanbul. Nu blijkt dat een gedeelte van de bagage niet meer teruggevonden is.

Naar aanleiding van deze 'bagageblunder' verklaart de vliegtuigmaatschappij in een officieel persbericht dat het de situatie ten zeerste betreurt. Volgens CEO Michael O'Leary neemt de organisatie geheel de verantwoordelijkheid voor de fouten die zijn gemaakt. "De organisatie biedt haar diepste excuses aan voor de situatie die wij veroorzaakt hebben. We hopen uw vertrouwen weer terug te winnen ". Consumenten die betrokken zijn bij de bagageblunder krijgen de kosten voor de verloren spullen vergoed. "We blijven verder zoeken naar de verloren bagage, al is de kans klein dat deze nog gevonden gaat worden." aldus O'Leary.

***Schaal responsstrategieën: zelf ontwikkeld, gebaseerd op Coombs (2006).***

**2. De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over de reactie die Ryanair geeft over de crisis in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ryanair heeft er alles aan gedaan om de schade te compenseren            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De compensatie staat in verhouding tot de ernst van de schade            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ryanair heeft duidelijk excuses aangeboden                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ryanair neemt alleen deels de verantwoordelijkheid van de crisis op zich | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ryanair schuift de oorzaken van de crisis af.                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ryanair minimaliseert de gevolgen van de crisis                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Reputation Quotient. Fombrun et al.(2000).**

**3. Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw mening over Ryanair in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

| <b>Emotioneel</b>                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ik heb sympathie voor Ryanair     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.Ik vertrouw Ryanair               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.Ik waardeer en respecteer Ryanair | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| <b>Product</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ryanair staat garant voor zijn producten en diensten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.Ryanair ontwikkelt innovatieve producten en diensten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.Ryanair biedt een kwalitatief hoog product aan       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.Ryanair biedt een goede prijs/kwaliteit verhouding   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| <b>Visie</b>                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ryanair heeft een inspirerende visie | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.Ryanair heeft sterk leiderschap      | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.Ryanair is responsief                | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| <b>Werkomgeving</b>                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ryanair is goed georganiseerd                  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.Ryanair lijkt een goede werkgever              | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.Ryanair lijkt een goede werkomgeving te bieden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| <b>Maatschappelijk</b>                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ryanair ondersteunt goede doelen        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.Ryanair is milieuvriendelijk            | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.Ryanair toont moreel verantwoord gedrag | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| <b>Financieel</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ryanair heeft sterke resultaten                                      | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.Het aangeboden product lijkt een laag risico met zich mee te brengen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.Ryanair is competitief slagvaardig                                   | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.Ryanair heeft potentie om te groeien                                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Schaal perceptie verantwoordelijkheid: Coombs en Holladay (2002).**

**4. De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over de crisis die is geschetst in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Omstandigheden zijn de oorzaak van de crisis, niet Ryanair zelf       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De schuld van de crisis ligt bij Ryanair zelf.                        | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| De schuld van de crisis ligt bij de omstandigheden, niet bij Ryanair  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Het bericht is realistisch om te lezen in een krant of op een website | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

### Tot slot nog een aantal algemene vragen:

Wat is uw leeftijd? ....

Wat is uw geslacht?           o Man  
  o Vrouw

Wat is uw hoogstgenoten opleiding?  
  o Middelbare school  
  o MBO  
  o HBO  
  o Bachelor WO  
  o Master WO  
  o Anders

Zoals gezegd zijn de nieuwsberichten fictief en de gebeurtenissen zijn **niet** echt gebeurd. Deze berichten zijn uitsluitend opgesteld voor wetenschappelijk onderzoek. Er is dan ook geen intentie om schade toe te brengen aan KLM of Ryanair.

\* Ik heb het begrepen

### Hoofdonderzoek

Beste meneer/mevrouw,

Allereerst wil ik u vriendelijk bedanken voor het deelnemen aan dit onderzoek.

Voor mijn master Communicatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen doe ik onderzoek naar uw mening over nieuwsberichten.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten.

Als u op 'volgende' klikt verklaart u vrijwillig mee te doen aan dit onderzoek. U kunt op elk moment tijdens het invullen van de vragenlijst uw deelname stopzetten.

De gegevens die we in dit onderzoek verzamelen worden uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Het invullen van de vragenlijst is volkomen anoniem, en gegevens zullen niet gedeeld worden met derden.

Als u vragen heeft over het onderzoek kunt u contact opnemen via het volgende e-mailadres: [tom.vossen@student.ru.nl](mailto:tom.vossen@student.ru.nl)

Bij voorbaat dank.

U krijgt nu een nieuwsbericht te lezen. De daaropvolgende stellingen hebben betrekking op uw mening over het nieuwsbericht. Gelieve deze eerlijk in te vullen. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk. Lees het nieuwsbericht aandachtig door.

## ***De vier gemanipuleerde nieuwsberichten***

### Positieve initiële reputatie -- Diminishment posture

#### **Nederlandse reizigers de dupe van 'bagageblunder' KLM**

**AMSTERDAM -- Pas na een week is het merendeel van de bagage weer terecht bij de passagiers van KLM. Veertig reizigers zullen hun bagage echter waarschijnlijk niet meer terugzien. De vliegtuigmaatschappij verklaart dat de bagage kwijt is geraakt.**

Vorige week maakte KLM bekend dat de bagage van duizenden passagiers niet op de juiste plaats van bestemming was gekomen. Een technische storing zorgde ervoor dat de koffers van een aantal vluchten verwisseld waren en in een verkeerd vliegtuig terecht waren gekomen. Het ging onder andere om de vluchten met de eindbestemming Barcelona, Rome en Istanbul. Nu blijkt dat een gedeelte van de bagage niet meer teruggevonden is.

Naar aanleiding van deze 'bagageblunder' verklaart de vliegtuigmaatschappij in een officieel persbericht dat gelukkig de meeste koffers weer terecht zijn. Volgens CEO Pieter Elbers zijn er geen fouten gemaakt door het personeel van KLM: "De vluchten zijn verwisseld door een technische storing waardoor de bagage van verschillende vluchten in het verkeerde vliegtuig terecht is gekomen. Hier hebben wij geen controle over want het bagageproces wordt geregeld door een extern bedrijf. We blijven verder zoeken naar de verloren bagage, al is de kans klein dat deze nog gevonden gaat worden."

KLM kwam vorig jaar nog in het nieuws omdat het bedrijf door de consumentenbond werd uitgeroepen tot vliegtuigmaatschappij met de beste service.

### Positieve initiële reputatie -- Rebuild posture

#### **Nederlandse reizigers de dupe van 'bagageblunder' KLM**

**AMSTERDAM -- Pas na een week is het merendeel van de bagage weer terecht bij de passagiers van KLM. Veertig reizigers zullen hun bagage echter waarschijnlijk niet meer terugzien. De vliegtuigmaatschappij verklaart dat de bagage kwijt is geraakt.**

Vorige week maakte KLM bekend dat de bagage van duizenden passagiers niet op de juiste plaats van bestemming was gekomen. Een technische storing zorgde ervoor dat de koffers van een aantal vluchten verwisseld waren en in een verkeerd vliegtuig terecht waren gekomen. Het ging onder andere om de vluchten met de eindbestemming Barcelona, Rome en Istanbul. Nu blijkt dat een gedeelte van de bagage niet meer teruggevonden is.

Naar aanleiding van deze 'bagageblunder' verklaart de vliegtuigmaatschappij in een officieel persbericht dat het de situatie ten zeerste betreurt. Volgens CEO Pieter Elbers neemt de organisatie

geheel de verantwoordelijkheid voor de fouten die zijn gemaakt. "De organisatie biedt haar diepste excuses aan voor de situatie die wij veroorzaakt hebben. We hopen uw vertrouwen weer terug te winnen". Consumenten die betrokken zijn bij de bagageblunder krijgen de kosten voor de verloren spullen vergoed. "We blijven verder zoeken naar de verloren bagage, al is de kans klein dat deze nog gevonden gaat worden." aldus Elbers.

KLM kwam vorig jaar nog in het nieuws omdat het bedrijf door de consumentenbond werd uitgeroepen tot vliegtuigmaatschappij met de beste service.

Negatieve initiële reputatie -- Diminishment posture

## **Nederlandse reizigers de dupe van 'bagageblunder' Ryanair**

**DUBLIN -- Pas na een week is het merendeel van de bagage weer terecht bij de passagiers van Ryanair. Veertig reizigers zullen hun bagage echter waarschijnlijk niet meer terugzien. De vliegtuigmaatschappij verklaart dat de bagage kwijt is geraakt.**

Vorige week maakte Ryanair bekend dat de bagage van duizenden passagiers niet op de juiste plaats van bestemming was gekomen. Een technische storing zorgde ervoor dat de koffers van een aantal vluchten verwisseld waren en in een verkeerd vliegtuig terecht waren gekomen. Het ging onder andere om de vluchten met de eindbestemming Barcelona, Rome en Istanbul. Nu blijkt dat een gedeelte van de bagage niet meer teruggevonden is.

Naar aanleiding van deze 'bagageblunder' verklaart de vliegtuigmaatschappij in een officieel persbericht dat gelukkig de meeste koffers weer terecht zijn. Volgens CEO Michael O'Leary zijn er geen fouten gemaakt door het personeel van Ryanair: "De vluchten zijn verwisseld door een technische storing waardoor de bagage van verschillende vluchten in het verkeerde vliegtuig terecht is gekomen. Hier hebben wij geen controle over want het bagageproces wordt geregeld door een extern bedrijf. We blijven verder zoeken naar de verloren bagage, al is de kans klein dat deze nog gevonden gaat worden."

Ryanair kwam al vaker negatief in het nieuws vanwege kritiek op de strenge bagageregels en de korte termijn om in te checken.



## Nederlandse reizigers de dupe van 'bagageblunder' Ryanair

**DUBLIN -- Pas na een week is het merendeel van de bagage weer terecht bij de passagiers van Ryanair. Veertig reizigers zullen hun bagage echter waarschijnlijk niet meer terugzien. De vliegtuigmaatschappij verklaart dat de bagage kwijt is geraakt.**

Vorige week maakte Ryanair bekend dat de bagage van duizenden passagiers niet op de juiste plaats van bestemming was gekomen. Een technische storing zorgde ervoor dat de koffers van een aantal vluchten verwisseld waren en in een verkeerd vliegtuig terecht waren gekomen. Het ging onder andere om de vluchten met de eindbestemming Barcelona, Rome en Istanbul. Nu blijkt dat een gedeelte van de bagage niet meer teruggevonden is.

Naar aanleiding van deze 'bagageblunder' verklaart de vliegtuigmaatschappij in een officieel persbericht dat het de situatie ten zeerste betreurt. Volgens CEO Michael O'Leary neemt de organisatie geheel de verantwoordelijkheid voor de fouten die zijn gemaakt. "De organisatie biedt haar diepste excuses aan voor de situatie die wij veroorzaakt hebben. We hopen uw vertrouwen weer terug te winnen ". Consumenten die betrokken zijn bij de bagageblunder krijgen de kosten voor de verloren spullen vergoed. "We blijven verder zoeken naar de verloren bagage, al is de kans klein dat deze nog gevonden gaat worden." aldus O'Leary.

Ryanair kwam al vaker negatief in het nieuws vanwege kritiek op de strenge bagageregels en de korte termijn om in te checken.

### ***RepTrak, Ponzi et al. (2011)***

**1. Onderstaande stellingen hebben betrekking op uw mening over het bedrijf in het nieuwsbericht.**

**In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen?**

**(1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

| <b>RepTrak</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Dit is een bedrijf waar ik een goed gevoel bij heb             | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Dit is een bedrijf dat ik vertrouw                             | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Dit is een bedrijf dat ik bewonder en respecteer               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Dit bedrijf heeft over het algemeen gezien een goede reputatie | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |

**Schaal responsstrategieën: zelf ontwikkeld, gebaseerd op Coombs (2006).**

**2. De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over de reactie die KLM geeft over de crisis in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

|   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Het bedrijf heeft er alles aan gedaan om de schade te compenseren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De compensatie staat in verhouding tot de ernst van de schade     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het bedrijf heeft duidelijk excuses aangeboden                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het bedrijf schuift de oorzaken van de crisis af.                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het bedrijf minimaliseert de gevolgen van de crisis               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Schaal perceptie verantwoordelijkheid: Coombs en Holladay (2002).**

**3. De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over de crisis die is geschetst in het nieuwsbericht. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? (1= helemaal mee oneens, 7= helemaal mee eens)**

|  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              | <b>6</b>              | <b>7</b>              |
| Omstandigheden zijn de oorzaak van de crisis, niet het bedrijf zelf      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De schuld van de crisis ligt bij het bedrijf zelf.                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De schuld van de crisis ligt bij de omstandigheden, niet bij het bedrijf | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Tot slot nog een aantal algemene vragen:**

Wat is uw leeftijd? ....

Wat is uw geslacht?  
 Man  
 Vrouw

Wat is uw hoogstgenoten opleiding?  
 Middelbare school  
 MBO  
 HBO  
 Bachelor WO  
 Master WO  
 Anders

De nieuwsberichten zijn fictief en de gebeurtenissen zijn **niet** echt gebeurd. Deze berichten zijn uitsluitend opgesteld voor wetenschappelijk onderzoek. Er is dan ook geen intentie om schade toe te brengen aan het desbetreffende bedrijf.

\* Ik heb het begrepen