

Webcare als reputatiemanagement in crisissituaties

Masterscriptie

Faculteit: **Faculteit der Letteren**

Opleiding: **Communicatie – en Informatiewetenschappen**

Specialisatie: **Communicatie en Beïnvloeding**

Naam: **Bram Stevens**

Studentnummer: **s4380231**

Scriptiebegeleider : **dr. R.G. le Pair**

Tweede lezer: **dr. A.E. Batenburg**

Datum: **30 juni 2016**

Radboud Universiteit



1. Samenvatting

Een crisis waarvoor het bedrijf de volledige verantwoording draagt, kan ervoor zorgen dat het bedrijf reputatieschade oploopt (Coombs, 2007). Thiessen en Ingenhoff (2011) stellen dat wanneer de reputatie bedreigd wordt, communicatie van groot belang is in crisismanagement. Verschillende strategieën om op een crisissituatie te reageren (Coombs, 2007), worden door Huibers en Verhoeven (2014) vertaald naar zeven webcarestrategieën. Twee van deze strategieën zijn ‘verontschuldiging’ en ‘corrigerende actie’. In dit onderzoek wordt het effect van deze webcarestrategieën, samen met de strategie ‘negeren’, onderzocht op de reputatie, merkattitude en koopintentie van een bedrijf dat in een *organizational misdeed* of *human error recall* crisis verkeert. Bij de eerst genoemde crisis ligt de schuld bij de top van het bedrijf en bij de tweede crisis ligt de schuld bij één medewerker van het bedrijf. De bijbehorende onderzoeksvraag luidt “*In hoeverre heeft het toepassen van een proactieve webcarestrategie een effect op de reputatie van een bedrijf dat in een crisis verkeert?*”

Hiervoor is een experiment uitgevoerd onder 173 proefpersonen. Er is gebruik gemaakt van een 2x3 design, waarbij het effect van de drie eerder genoemde webcarestrategieën werd onderzocht voor de twee crisistypen. De proefpersonen werden willekeurig onderworpen aan één van de zes versies. Zij kregen hiervoor eerst bedrijfsinformatie van een fictief bedrijf, samen met een persbericht over de betreffende crisis. Vervolgens kregen zij de toegepaste webcarestrategie in de vorm van een Twitterbericht te zien, waarna het effect op reputatie, merkattitude en koopintentie werd gemeten.

Uit de resultaten blijkt dat er een effect voor het type crisis is gevonden. De reputatie, merkattitude en koopintentie werden hoger beoordeeld als het bedrijf in een *human error recall* crisis verkeerde, dan dat het bedrijf in een *organizational misdeed* crisis verkeerde. De beoordeling van de Twitterberichten was hierbij een voorspellende factor voor de beoordeling van de reputatie, merkattitude en koopintentie. Als de Twitterberichten negatief werden beoordeeld, werden de reputatie, merkattitude en koopintentie ook negatief beoordeeld. Er is geen effect gevonden voor de webcarestrategieën. Dat wil zeggen dat de verschillende webcarestrategieën geen effect hadden op de beoordeling van de reputatie, merkattitude en koopintentie. Dit is waarschijnlijk te verklaren door het feit dat de veiligheid van de stakeholders bij de betreffende crises in gevaar komt. In beide crises ging het om het ontploffingsgevaar van airbags waardoor er gewonden zijn gevallen. De proefpersonen keren zich hierdoor waarschijnlijk af tegen de organisatie en zijn niet meer vatbaar voor webcarestrategieën.

2. Inleiding

Aanleiding

Eind september 2015 kwam naar buiten dat Volkswagen haar software in auto's met een dieselmotor zo had aangepast dat deze software herkende wanneer de auto, in de Verenigde Staten, getest werd op de uitstoot van schadelijke stoffen. De auto's gaven bij een test minder uitstoot aan dan normaal en kwamen daarmee door de milieuwetgeving van de Verenigde Staten (De Consumentenbond, 2015). Later blijkt dat ook in Europa dezelfde fraude met dieselmotoren is gepleegd (Volkskrant, 2015). De crisis voor Volkswagen omtrent deze 'sjoemelsoftware' was begonnen. Volkswagen koos ervoor om via sociale media, met name het platform Twitter, enkel URL's naar persberichten te *posten*. Op deze manier hield zij haar volgers op de hoogte van de huidige situatie. Ongeveer één maand verder tweette zij niets meer en werd de crisis genegeerd. Enige vorm van excuses via onder andere Twitter werden achterwegen gelaten (Twitter @Volkswagen, 2015).

Een crisis waarvoor het bedrijf de volledige verantwoording draagt, kan ervoor zorgen dat het bedrijf reputatieschade oploopt (Coombs, 2007). Dergelijke reputatieschade kan invloed hebben op de manier waarop *stakeholders*, zoals (potentiële) klanten, naar het bedrijf kijken (Barton, 2001; Dowling, 2002). Bedrijven kunnen met behulp van communicatie, reputatieschade herstellen of voorkomen (Coombs & Holladay, 2005). Crisiscommunicatie kan bijvoorbeeld ingezet worden via sociale media. Als een bedrijf in een crisis verkeert, vormen sociale media een effectief en accuraat platform voor stakeholders om hun houding ten opzichte van het bedrijf te verspreiden. Voor bedrijven kan bijvoorbeeld het gebruik van Twitter in tijden van een crisis een gangbaar en praktisch platform zijn om sympathie en ondersteuning te winnen (Wang, 2016). Om te communiceren via Twitter kan een bedrijf ervoor kiezen om een bepaalde strategie toe te passen. Zij kunnen verschillende webcarestrategieën inzetten tijdens een crisis om reputatieschade te voorkomen of te beperken (Coombs, 2007; Van Noort & Willemsen, 2011; Huibers & Verhoeven, 2014).

Eerder is er door Huibers en Verhoeven (2014) onderzocht of er een verschil te vinden zijn tussen het effect van webcarestrategieën via Twitter op de reputatie van een bedrijf. Nog niet eerder is onderzocht of het gebruik van webcare ook effect heeft op de reputatie als bedrijven zich in een crisis bevinden. Er is daarnaast ook niet bekend of er een verschil bestaat tussen het type crisis en het effect van verschillende webcarestrategieën of het niet gebruiken van webcare op reputatie. Voor bedrijven is het namelijk zinvol om de juiste manier van communiceren via Twitter te achterhalen tijdens een crisis. Volgens Wang (2016) kunnen sociale media van invloed zijn op de reputatie van een bedrijf, maar ook op de verkoop en zelfs het voortbestaan van een bedrijf. Wanneer een bedrijf in een crisis verkeert is het handig als zij handvatten hebben voor de communicatiestrategieën via sociale media in combinatie met de betreffende crisis waarin zij verkeren.

Crisis

Een crisis is een plotselinge en onverwachte gebeurtenis, die de activiteiten van een organisatie dreigt te verstoren. Dit kan een bedreiging vormen voor zowel de financiële gesteldheid als voor de reputatie van een organisatie (Coombs, 2007). Om de ernst van de crisis in te schalen is het zaak om het type crisis te identificeren. Een bepaald type crisis is een frame dat gebruikt wordt om de situatie te interpreteren (Coombs, 2004). Het type crisis verschilt bijvoorbeeld in mate van verantwoordelijkheid (Coombs, 2004; 2007). Door Coombs (2004) worden drie verschillende clusters geschetst, die ieder een verschillende mate van verantwoordelijkheid dragen. Binnen het kader van dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee voorbeeldcrises waarbij het bedrijf de verantwoordelijkheid draagt. In tabel 1 wordt daarom het *Intentional Crisis Cluster* weergegeven. Dit cluster bevat drie typen crisis waarbij het bedrijf zelf de grootste verantwoordelijkheid draagt.

Tabel 1. *Intentional* crisis cluster met de drie bijbehorende crisistypen (Coombs, 2004, p. 270).

Intentional Crisis Cluster

Human error accidents: Een menselijke fout heeft gezorgd voor een arbeidsongeval. De oorzaak van het ongeval is dat één of meerdere personen hun taken niet zorgvuldig hebben vervuld.

Human error recalls: Een menselijk fout die ervoor gezorgd heeft dat een product teruggeroepen moet worden. De oorzaak van het terugroepen is dat één of meerdere personen hun taken niet zorgvuldig hebben vervuld.

Organizational misdeed: De wetten en overige regelgeving worden overtreden door het management. Het management brengt stakeholders in gevaar. Leden van het management weten dat zij de wetten overtreden en bieden een product aan waarvan zij weten dat het een gevaar kan zijn voor stakeholders.

Door in te zien hoe groot de verantwoordelijkheid van het bedrijf is bij de crisistypen, kan een crisismanager voorspellen in hoeverre de crisis reputatieschade gaat opleveren (Coombs, 2004). Hoe hoger de verantwoordelijkheid van de organisatie, hoe groter de kans op reputatieschade (Coombs, 2007). Bij de *Organizational misdeed* ligt de verantwoording bij de top van het bedrijf, aangezien zij zich bewust zijn van de overtreding, maar toch doorgaan met de dagelijkse bedrijfsvoering. Bij de *human error recall* zorgt bijvoorbeeld een medewerker voor het ontstaan van de crisis, maar wordt het bedrijf als hoofdverantwoordelijk gehouden. Het bedrijf is hierbij genoodzaakt om de producten, waar een fout in zit, terug te roepen. Coombs (2004) stelt dat als een bedrijf in een van deze typen crises verkeert, de kans groot is dat de reputatie in het geding komt. Een crisis die de reputatie bedreigt, wordt door Sohn en Weaver Lariscy (2014) beschreven als een belangrijke gebeurtenis die de collectieve waarnemingen en percepties van belanghebbende *stakeholders* van een organisatie kan bedreigen.

Reputatie

Reputatie wordt door Bromley (2001) beschreven als het concrete beeld dat externe *stakeholders* en overige belanghebbende partijen vormen over de organisatie. Volgens Brown, Dacin, Pratt en Whetten (2006) bestaat dit beeld uit het geheel van alle bedrijfsassociaties die individuen buiten de organisatie hebben. Een bedrijf loopt reputatieschade op als belanghebbenden een negatief beeld hebben over de organisatie (Brown et al., 2006).

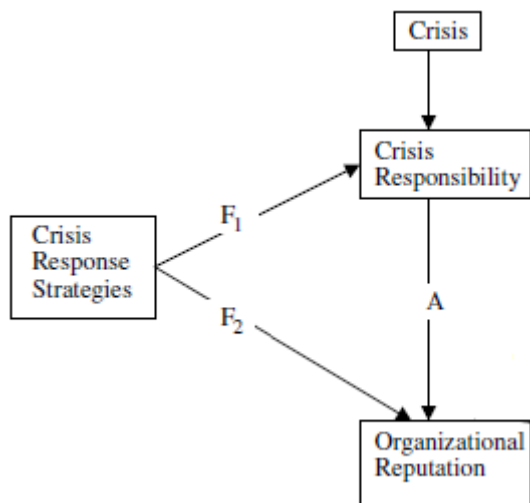
Voor een bedrijf is het van belang om een goede reputatie te behouden. Deephouse (2000) toont aan dat er een link is tussen reputatie en de prestaties van de organisatie. Gibson, Gonzales en Castanon (2006) stellen dat de reputatie het belangrijkste bezit is dat een bedrijf kan hebben. Een goede reputatie kan namelijk tal van voordelen met zich meebrengen, zoals lagere bedrijfskosten, bedrijven kunnen standaard prijzen rekenen, het aantrekken van sollicitanten, investeerders en nieuwe klanten, de winstgevendheid vergroten en een sterke concurrentie voeren (Walker, 2010).

Thiessen en Ingenhoff (2011) stellen dat wanneer de reputatie bedreigd wordt, communicatie van groot belang is in crisismanagement. Externe communicatie kan daarbij bijdragen aan een 'gunstige' publieke opvatting (Penrose, 2000). Ook Coombs (2006) stelt dat het doel van crisiscommunicatie onder andere is om op de lange termijn de reputatie te beschermen. Crisismanagers moeten de beste communicatiestrategie kiezen om de organisatie te beschermen (Coombs, 2006).

Crisiscommunicatie

Om inzicht te krijgen in crisiscommunicatie, is er door Coombs (2007) het *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) model opgesteld. Dit model geeft crisismanagers handvatten omtrent de manier van crisiscommunicatie om reputatieschade te voorkomen tijdens een crisis. Het model laat ook mogelijkheden zien om te anticiperen op de manier waarop stakeholders kunnen reageren tijdens de crisis (Coombs, 2007).

Het SCCT model focust zich onder andere op het effect van verschillende strategieën die ingezet kunnen worden tijdens een crisis op het voorkomen of verminderen van reputatieschade. Deze strategieën zijn: de beklager beledigen, ontkenning, een zondebok gebruiken, een excuus zoeken, rechtvaardiging, compensatie, verontschuldiging, herinnering aan het verleden, de stakeholders verheerlijken en slachtoffer spelen (Coombs, 2007).



Figuur 1. Deel van het *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) model (Coombs, 2007, p. 166)

In figuur 1 is slechts een deel van het SCCT model weergegeven. In het model begint het bij een crisis en gaat het over in *Crisis Responsibility*; de verantwoordelijkheid van het bedrijf in deze crisis. Dit heeft een direct effect op de reputatie van het bedrijf (A). De verantwoordelijkheid van het bedrijf in de betreffende crisis, speelt een rol bij de strategie keuze (F1) om hierop te reageren. De strategiekeuze wordt bepaald aan de hand van de verantwoordelijkheid van de het bedrijf. De gekozen strategie kan vervolgens invloed uitoefenen (F2) op de reputatie van het bedrijf (Coombs, 2007). De belangrijke factor in het SCCT model (figuur 1), is daarom *Crisis Response Strategies*. Afhankelijk van de crisisverantwoordelijkheid, kan via dit kader namelijk ingespeeld worden op het verminderen van de reputatieschade van de organisatie (Coombs, 2007).

Webcarestrategieën

De tien verschillende strategieën om op een crisissituatie te reageren (Coombs, 2007), worden door Huibers en Verhoeven (2014) vertaald naar zeven webcarestrategieën. Dit zijn: Informatie verschaffen, Verontschuldiging, Sympathie, Ontkenning, Rechtvaardiging, Compensatie en Corrigerende actie. Deze strategieën zijn door Huibers en Verhoeven (2014) verdeeld in drie categorieën, namelijk ‘defensief’, ‘individueel tegemoetkomend’ en ‘collectief tegemoetkomend’. Bij de defensieve strategie staat het belang van de organisatie voorop, terwijl bij een tegemoetkomende strategie het belang van de stakeholder voorop staat. In dit onderzoek worden de webcarestrategieën die binnen de collectief tegemoetkomende categorie vallen geanalyseerd, omdat de organisatie hierbij alle stakeholders aanspreekt en niet één individuele stakeholder. De organisatie wil de oorzaak van het probleem voor alle stakeholders oplossen en haar dienstverlening voor alle stakeholders verbeteren (Huibers & Verhoeven, 2014).

De twee collectief tegemoetkomende strategieën zijn ‘Verontschuldiging’ en ‘Corrigerende actie’, zoals te zien is in tabel 2. Deze twee strategieën worden vergeleken met het negeren van de crisis; het niet gebruiken van een webcarestrategie. Een mogelijk nadeel van deze strategie, is dat zowel de klager als het observerende publiek zouden kunnen denken dat de organisatie niets geeft om de meningen van stakeholders. Dit kan resulteren in meer reputatieschade (Van Noort et al., 2014).

Tabel 2. De collectief tegemoetkomende webcarestrategieën ‘Verontschuldiging’ en ‘Corrigerende actie’ (Benoit, 1997; Huibers & Verhoeven, 2014, p. 169).

| Strategie | Uitleg |
|--------------------|---|
| Verontschuldiging | De organisatie neemt de volledige verantwoordelijkheid voor de crisis en vraagt de stakeholders om vergiffenis. |
| Corrigerende actie | De organisatie belooft het probleem op te lossen door te zeggen welke stappen er worden genomen om herhaling in de toekomst te voorkomen. |

Crisiscommunicatie en sociale media

Borremans (2010) geeft aan dat het cruciaal is om te blijven communiceren na een crisis. Veel bedrijven onderschatten de naweën en willen zo snel mogelijk verder gaan met de dagelijkse gang van zaken. De communicatiespecialisten moeten namelijk zowel de *post-crisis* communicatie beheren als de communicatie om een crisis te voorkomen. Volgens Borremans (2010) kunnen sociale media hier een belangrijke rol in spelen. Sociale media kunnen ook worden gebruikt voor traditionele crisiscommunicatie-activiteiten, zoals het herstellen van de gesteldheid van de organisatie, het beïnvloeden van de perceptie en het herwinnen of het herstellen van het imago en/of de reputatie (Houston et al., 2014). Het heeft zin om de reputatie te verbeteren door het gebruik van sociale media. Bovendien kan een bedrijf positieve *word-of-mouth* oproepen met haar sociale media activiteiten. Dit kan op zijn beurt de reputatie verder versterken (Dijkmans, Kerkhof, Buyukcan-Tetik & Beukeboom, 2015).

Door de komst van sociale media is de crisiscommunicatie driedig geworden. De klanten delen hun klachten met overige belanghebbenden via sociale media platforms. Hierbij worden niet alleen de directe klager en de organisatie betrokken, maar ook andere stakeholders kunnen de dialoog volgen en zelfs hierin participeren (Lee & Song, 2010). Participeren in online media, zoals sociale media, is volgens Sundar, Bellur, Oh, Jia en Kim (2016) geschikt voor onvoorziene interactie. Dat wil zeggen dat het gaat om een proces van gebruikers, media en berichten waarbij communicatierollen uitwisselbaar zijn om volledige interactiviteit op te laten treden. Gedurende een crisis stijgt het sociale media gebruik van consumenten (Pew Internet & American Life Project, 2006). Hieruit is af te leiden dat de participatie van het publiek de nieuwe norm binnen crisis management is (Baron, 2010).

Organisaties willen voorkomen dat de ervaringen van ontevreden klanten andere belanghebbenden bereiken en daarmee een negatief effect kunnen hebben op de houding van alle stakeholders. Zij gebruiken daarvoor medewerkers om online discussies te monitoren en waar nodig in te grijpen. Dit staat bekend als ‘webcare’ (Van Noort, Willemsen, Kerkhof & Verhoeven, 2014). Van Noort en Willemsen (2011, p. 133) definiëren webcare als “*Het deelnemen in online interacties met (klagende) consumenten, door actief op zoek te gaan op het web om consumenten van feedback te voorzien op vragen, bezorgdheden en klachten.*”

Door Van Noort en Willemsen (2011) is er onderzoek gedaan naar de meest effectieve manier voor bedrijven om via webcare in te spelen op negatieve online berichten. Zij maken hierbij onderscheid tussen twee verschillende strategieën. De eerste is de proactieve webcarestrategie, waarbij het bedrijf zelf initiatief neemt om iets te zeggen over bijvoorbeeld een lopende crisis. De tweede is de reactieve webcarestrategie, waarbij het bedrijf reageert op een directe vraag of opmerking. Daarnaast is er rekening gehouden met het online platform. Hierbij is er enerzijds gekeken naar een platform dat gecreëerd is door de consument zelf (*consumer-generated*), bijvoorbeeld een forum. Anderzijds is er gekeken naar een platform dat gecreëerd is door het bedrijf zelf (*brand-generated*), bijvoorbeeld een blog of een persoonlijk bedrijfspagina op Twitter. Uit het onderzoek blijkt dat het gebruik van webcare zorgt voor betere merkevaluaties. Ook blijkt dat een proactieve webcarestrategie op een *brand-generated* platform een positief effect heeft op de merkevaluatie. Daarnaast blijkt dat content dat geplaatst wordt door het bedrijf zelf vaak een positieve toon heeft en aanleiding geeft tot positieve reacties van consumenten (Dijkmans, Kerkhof & Beukeboom, 2015). Als de bevinden van Van Noort en Willemsen (2011), waarbij een blog wordt gebruikt als *brand-generated* platform, vertaald kunnen worden naar een persoonlijke Twittpagina, dan wordt een proactief bericht op Twitter beter gewaardeerd dan wanneer dit bericht geplaatst wordt op een *consumer-generated* platform (Van Noort & Willemsen, 2011).

Een bedrijf kan de eerder genoemde strategieën van Huibers en Verhoeven (2014) toepassen op Twitter in de vorm van tweets. Twitter is namelijk een belangrijk medium om de reputatie te beschermen aangezien op Twitter een klacht de potentie heeft om snel uit te groeien tot een issue. Daarbij is het voor een groot publiek toegankelijk en kan het daardoor de reputatie van een organisatie beschadigen (Huibers & Verhoeven, 2014). Uit onderzoek van Barnes en Lescault (2014) blijkt dat 83% van de *Fortune 500* bedrijven minstens één keer per maand actief is op Twitter.

Onderzoeksvraag

Een bedrijf dat in een crisis verkeert waarbij de volledige verantwoording bij het bedrijf ligt, heeft de grootste kans op reputatieschade (Coombs, 2007). Het gebruik van webcare als crisiscommunicatie zorgt voor een positievere houding ten opzichte van het merk en/of organisatie, dan wanneer er geen

webcare wordt gebruikt (Huibers & Verhoeven, 2014; Van Noort & Willemsen, 2011). Wang (2016) stelt dat wanneer crisis antwoordstrategieën adequaat worden gebruikt in sociale mediacommunicatie, negatieve effecten op een merk kunnen worden verminderd en sympathie oproept vanuit de stakeholders naar de organisatie. De organisatie kan hiervan zelfs profiteren door haar producten en diensten te promoten en de merkattitude te versterken.

Van Noort en Willemsen (2011) stellen dat een proactief bericht op het eigen platform van het bedrijf voor een betere merkevaluatie zorgt. De collectief tegemoetkomende strategieën (Huibers & Verhoeven, 2014) bestaande uit ‘verontschuldiging’ en ‘corrigerende actie’ worden, samen met het niet gebruiken van een webcarestrategie, in dit onderzoek afzonderlijk geanalyseerd. Uit onderzoek van Huibers en Verhoeven (2014) blijkt namelijk dat een collectief tegemoetkomende webcarestrategie leidt tot een betere reputatie dan geen webcarestrategie en een defensieve strategie. Nog niet eerder is ook onderzocht of de twee webcarestrategieën die onder de collectieve tegemoetkomende strategie vallen, afzonderlijk ook van invloed zijn op de reputatie in tijden van een crisis.

In dit onderzoek worden daarom de strategieën ‘verontschuldiging’, ‘corrigerende actie’ en ‘negeren’ als webcarestrategieën geanalyseerd. Deze strategieën worden proactief ingezet in de vorm van Twitterberichten van het bedrijf, naar aanleiding van twee crisistypen waarin het bedrijf een hoge mate verantwoording draagt. Enerzijds wordt de crisis *human error recall* gebruikt, waarbij één medewerker schuldig is en het bedrijf hierdoor producten moet terugroepen. Anderzijds wordt de *organizational misdeed* crisis gebruikt, waarbij de top van het bedrijf schuld heeft. Het is interessant om te analyseren of de reputatiereparatie doormiddel van webcare zal verschillen voor de twee crisistypen, aangezien zij beide verschillen in zwaarte van de verantwoordelijkheid. Ondanks dat beide crises intern zijn ontstaan, wordt er nagegaan of het voor *stakeholders* verschilt of één persoon of de top van de organisatie de fout maakt. Aan de hand van de eerder genoemde strategieën, in combinatie met de twee crisistypen, wordt er nagegaan of de strategieën effect hebben op de reputatie van een bedrijf. De bijbehorende onderzoeksvraag en deelvragen luiden: “*In hoeverre heeft het toepassen van een proactieve webcarestrategie een effect op de reputatie van een bedrijf dat in een crisis verkeert?*”

a. “*In hoeverre hebben ‘Verontschuldiging’, ‘Corrigerende actie’ of ‘Negeren’, als proactieve webcarestrategie, een effect op de reputatie van een bedrijf dat in een organizational misdeed crisis verkeert?*”

b. “*In hoeverre hebben ‘Verontschuldiging’, ‘Corrigerende actie’ of ‘Negeren’, als proactieve webcarestrategie, een effect op de merkattitude van een bedrijf dat in een organizational misdeed crisis verkeert?*”

- c. *“In hoeverre hebben ‘Verontschuldiging’, ‘Corrigerende actie’ of ‘Negeren’, als proactieve webcarestrategie, een effect op de koopintentie van een bedrijf dat in een organizational misdeed crisis verkeert?”*
- d. *“In hoeverre hebben ‘Verontschuldiging’, ‘Corrigerende actie’ of ‘Negeren’, als proactieve webcarestrategie, een effect op de reputatie van een bedrijf dat in een human error recall crisis verkeert?”*
- e. *“In hoeverre hebben ‘Verontschuldiging’, ‘Corrigerende actie’ of ‘Negeren’, als proactieve webcarestrategie, een effect op de merkattitude van een bedrijf dat in een human error recall crisis verkeert?”*
- f. *“In hoeverre hebben ‘Verontschuldiging’, ‘Corrigerende actie’ of ‘Negeren’, als proactieve webcarestrategie, een effect op de koopintentie van een bedrijf dat in een human error recall crisis verkeert?”*
- g. *“In hoeverre speelt de beoordeling van het Twitterbericht een rol op de score voor reputatie, merkattitude en koopintentie van een bedrijf dat in een organizational misdeed of human error recall crisis verkeert?”*

3. Methode

Materiaal

In het onderzoek zijn er als onafhankelijke variabelen gebruik gemaakt van twee verschillende crisistypen en drie webcarestrategieën. Er is gebruik gemaakt van een 2x3 design. Er zijn dus zes verschillende condities. De twee crisistypen worden als volgt geoperationaliseerd:

Human error recall. In dit type crisis gaat het om een menselijke fout die er voor zorgt dat het bedrijf de betreffende producten moet terugroepen. Een werknemer heeft zijn taken niet zorgvuldig uitgevoerd waardoor de fout is ontstaan (Coombs, 2004).

Organizational misdeed. De wetten en overige regelgevingen worden door de top van het bedrijf bewust overtreden. Door deze overtreding worden stakeholders in gevaar gebracht. Het management en/of directie weet dat zij deze wetten overtreden, maar bieden ondanks dat toch hun product aan op de markt (Coombs, 2004).

De drie verschillende soorten webcarestrategieën worden als volgt geoperationaliseerd:

Verontschuldiging. De verontschuldiging strategie wordt omschreven als het accepteren van verantwoordelijkheid voor hetgeen waar over geklaagd wordt, het bekennen van de schuld en de lezer vragen om vergeving (Benoit, 1997; Huibers & Verhoeven, 2014).

Corrigerende actie. Deze strategie wordt beschreven als het beloven tot het oplossen van het probleem door te zeggen welke stappen er worden genomen om herhaling in de toekomst te voorkomen (Benoit, 1997; Huibers & Verhoeven, 2014).

Negeren. Als controlevariabele wordt er voor ieder crisistype één versie aangeboden waarin er geen gebruik wordt gemaakt van een webcarestrategie.

In dit onderzoek zijn er Twitterberichten gebruikt van een fictief bedrijf dat in een crisis verkeert. De introductietekst waarin de crisis wordt uitgelegd is gebaseerd op een eerdere crisis van het bedrijf 'Takata'. Deze crisis ging over het explosiegevaar van de airbags, doordat het bedrijf gestopt is met de veiligheidscontroles (Automobiel Management, 2015). In de *Human error recall* crisis is er beschreven dat één werknemer een fout heeft gemaakt in de lasnaden van de airbags, waardoor er ontploffingsgevaar kan ontstaan. Het bedrijf is hierdoor genoodzaakt om de auto's terug te roepen. Bij de *Organizational misdeed* crisis is er beschreven dat de top van het bedrijf bewust is gestopt met de veiligheidscontroles van de airbags, doordat de kosten ervan te hoog opliepen. Hierdoor ontstond er ontploffingsgevaar en zijn er meerdere gewonden gevallen.

Er is gekozen om een soortgelijke issue te gebruiken onder een fictieve naam, namelijk 'Kuruma'. Hierdoor hebben de proefpersonen vooraf niet een bepaalde houding ten opzichte van het bestaande bedrijf, Takata. Daarbij zorgt een fictieve crisis er ook voor dat proefpersonen de reputatie

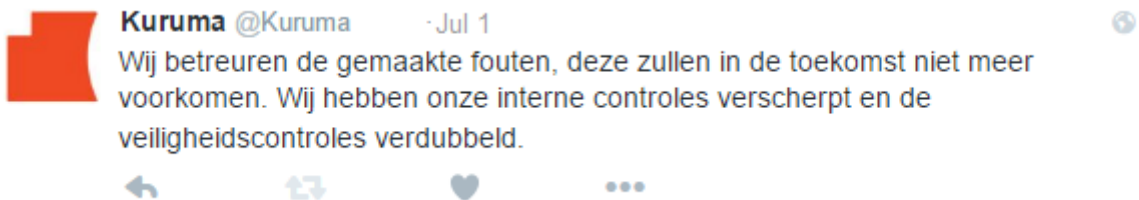
eerlijker beoordelen. In het geval van een werkelijk voorgevallen crisis, kunnen de proefpersonen anders tegen het bedrijf en de crisis aankijken, aangezien zij al op de hoogte zijn van de crisis. In bijlage 2 en 3 zijn de twee verschillende crisistypen te vinden.

Zoals al gezegd, is er gekozen voor het sociale media platform Twitter. De persoonlijke Twitterpagina van het fictieve bedrijf '@Kuruma', is een vorm van een *brand-generated* platform, omdat het bedrijf zelf de eigenaar is van deze pagina (Van Noort & Willemsen, 2011).

De gebruikte interactievorm die gebruikt is proactief. Hierbij post het bedrijf op eigen initiatief een openbaar bericht, zonder dat het specifiek reageert op een klacht van een individuele stakeholder (Van Noort & Willemsen, 2011). Zij tweeten namelijk naar aanleiding van de huidige crisis zelf. De betreffende Twitterberichten zijn te zien in afbeelding 1 en 2.



Afbeelding 1. Verontschuldigungsstrategie in de vorm van een Twitterbericht.



Afbeelding 2. Corrigerende actie strategie in de vorm van een Twitterbericht.

De respondenten kregen eerst een korte tekst te lezen met bedrijfsinformatie, zoals te zien in bijlage 1. Vervolgens kregen zij een persbericht te lezen over de betreffende crisis. In vier van de zes versies kregen de respondenten na het zien van het persbericht een Twitterbericht te lezen, zoals deze verzonden is door het bedrijf, waarna zij de vragen beantwoorden. De proefpersonen kregen willekeurig één van de zes versies aangeboden, waarna zij een vragenlijst moesten invullen. De vragenlijst is te vinden in bijlage 4.

Proefpersonen

In het onderzoek is er gebruik gemaakt van een 2x3 design. Er zijn twee verschillende crisistypen en drie verschillende webcarestrategieën. De vragenlijst betreffende de *Organizational misdeed* is door 84 proefpersonen ingevuld. De vragenlijst betreffende de *Human error recall* is door 89 proefpersonen ingevuld. In totaal hebben er 173 proefpersonen de vragenlijsten ingevuld.

In totaal deden er 51% mannen en 49% vrouwen aan het onderzoek mee. Uit de χ^2 -toets tussen Versie van de vragenlijst en het Geslacht van de respondent, bleek er geen significant verband te bestaan ($\chi^2 (5) = 0.66, p = .985$). Het aantal mannen en vrouwen dat de vragenlijst hebben ingevuld is gelijk verdeeld per versie.

De leeftijd van de proefpersonen varieerde van 15 tot 64 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 32 jaar. Uit een eenweg variantie-analyse voor Leeftijd van de respondent met als factor Versie van de vragenlijst bleek geen significant hoofdeffect van Versie ($F (5, 167) = 0.39, p = .856$). De gemiddelde leeftijd is gelijk verdeeld per versie.

Het opleidingsniveau van de proefpersonen varieerde tussen Basisonderwijs en Wetenschappelijk Onderwijs, waarbij de meerderheid Hoger Beroepsonderwijs als hoogst genoten opleiding heeft. Uit de χ^2 -toets tussen Versie van de vragenlijst en het Opleidingsniveau van de respondent, bleek er geen significant verband te bestaan ($\chi^2 (20) = 14.54, p = .802$). Het opleidingsniveau van de respondenten is gelijk verdeeld per versie.

De meerderheid van de proefpersonen gaf aan parttime of fulltime te werken. Een kwart van de proefpersonen is student. Uit de χ^2 -toets tussen Versie van de vragenlijst en de Werksituatie van de respondent, bleek er geen significant verband te bestaan ($\chi^2 (35) = 37.39, p = .360$). De werksituatie van de respondenten is gelijk verdeeld per versie.

Onderzoeksontwerp

In het onderzoek is er gebruik gemaakt van een tussenproefpersoonontwerp. De proefpersonen kregen willekeurig één van de zes versies aangeboden, waarna zij de vragenlijst te zien kregen. De proefpersonen kregen maar één versie te zien, zodat zij niet zien waar de manipulatie is toegepast. Het onderzoek betreft een *post-test-only*.

Instrumentatie

De afhankelijke variabelen van het onderzoek bestaande uit de reputatie, merkattitude, koopintentie en attitude ten opzichte van het verstuurd Twitterbericht van het fictieve bedrijf, zijn als volgt geoperationaliseerd:

Reputatie. De reputatie wordt door Bromley (2001) omschreven als de manier waarop externe stakeholders en overige belanghebbende groepen, de organisatie daadwerkelijk conceptualiseren. Dit bestaat uit een samenvoeging van de bedrijfsassociaties die al deze externe individuen bij de betreffende organisatie hebben (Brown et al., 2006). Het effect van de verschillende

webcarestrategieën op de reputatie is gemeten aan de hand van de *Corporate Reputation* schaal van Fombrun, Gardberg en Server (2000). Dit betreft een 5-punts Likertschaal (“*helemaal mee oneens*” – “*helemaal mee eens*”), bestaande uit 20 items. De schaal is onderverdeeld in zes verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel is ‘emotionele aantrekkingskracht’, bestaande uit drie items. Een voorbeeldstelling is “*Ik heb een goed gevoel over het bedrijf.*” Het tweede onderdeel is ‘producten en diensten’, bestaande uit vier items. Een voorbeeldstelling is “*Het bedrijf staat achter haar producten en diensten.*” Het derde onderdeel is ‘visie en leiderschap’, bestaande uit drie items. Een voorbeeldstelling is “*Het bedrijf heeft een duidelijke visie voor de toekomst.*” Het vierde onderdeel is ‘werkomgeving’, bestaande uit drie items. Een voorbeeldstelling is “*Het bedrijf lijkt een goed bedrijf om voor te werken.*” Het vijfde onderdeel is ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’, bestaande uit drie items. Een voorbeeldstelling is “*Het bedrijf is een milieubewust bedrijf.*” Het zesde en laatste onderdeel is ‘financiële prestatie’, bestaande uit vier items. Een voorbeeldstelling is “*Het bedrijf heeft een sterke reputatie van winstgevendheid.*” De betrouwbaarheid van de reputatie ten opzichte van het bedrijf, bestaande uit twintig items was goed: $\alpha = .93$.

Merkattitude. De merkattitude wordt door Rossiter (2014) gedefinieerd als de houding en evaluatie ten opzichte van een merk. Deze evaluatie kan gebruikt worden als het product aangeschaft zal worden. De merk attitude is gemeten aan de hand van een 5-punts semantische differentiaal, bestaand uit vijf items (Spears & Singh, 2004). Het bedrijf werd beoordeeld met bijvoorbeeld “*goed – slecht*” en “*plezierig – onplezierig*”. De betrouwbaarheid van de merkattitude ten opzichte van het bedrijf, bestaande uit vijf items was goed: $\alpha = .94$.

Koopintentie. De koopintentie wordt door Spears en Singh (2004) beschreven als een persoonlijke actie die ontwikkeld wordt ten opzichte van een merk om dit (mogelijk) aan te schaffen. Waar een persoon eerst alleen een houding ten opzichte van een merk heeft, toont hij/zij nu de motivatie om bewust gedrag te vertonen. De koopintentie is gemeten aan de hand van een 7-punts semantische differentiaal, bestaande uit drie items (Hornikx & Hof, 2008). De koopintentie werd beoordeeld aan de hand van stellingen, zoals “*Het kopen van een auto die onderdelen van Kataka bevatten..*” (“*Zal ik nooit doen – Zal ik zeker doen*”). De betrouwbaarheid van de koopintentie ten opzichte van het bedrijf, bestaande uit drie items was goed: $\alpha = .96$.

Attitude ten opzichte van het Twitterbericht. Respondenten die een versie mét Twitterbericht te zien kregen, kregen een vragenlijst om het betreffende Twitterbericht te beoordelen. Aan de hand van een 7-punts semantische differentiaal, bestaande uit vijf items (Harben & Kim, 2008). De attitude ten opzichte van het Twitterbericht werd beoordeeld met bijvoorbeeld “*Het door Kuruma verstuurd Twitterbericht is..*” (“*Van goede kwaliteit – Van slechte kwaliteit*”). De oorspronkelijke antwoordschaal van Harben & Kim (2008) is aangevuld met ‘*Adequaat – Niet adequaat*’. De

vragenlijst betreft de attitude ten opzichte van het Twitterbericht werd alleen getoond aan respondenten die daadwerkelijk een Twitterbericht te zien krijgen. Dit was bij vier van de zes versies het geval. De betrouwbaarheid van de attitude ten opzichte van het verstuurd Twitterbericht, bestaande uit vijf items was goed: $\alpha = .85$.

Als demografische variabele zijn in dit onderzoek geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werksituatie gemeten.

Procedure

Zoals al gezegd, is er voor het onderzoek gebruik gemaakt van zes verschillende versies. Er is gebruik gemaakt van twee verschillende typen crises, met ieder drie verschillende webcarestrategieën. Vier van de zes versies hebben dezelfde vragenlijst. De vragenlijst van de twee versies die een Twitterbericht bevatten zijn aangevuld met vragen omtrent de attitude ten opzichte van het Twitterbericht. De zes verschillende versies zijn verwerkt in Qualtrics en verspreid via e-mail, Facebook(groepen), LinkedIn en persoonlijke benadering van kennissen en familie. De resultaten zijn verzameld in de periode van 24 mei tot en met 5 juni 2016.

De proefpersonen kregen een URL link toegestuurd, waarna een *randomizer* de proefpersonen willekeurig toeweest aan één van de zes versies. Aan het begin van het onderzoek kregen zij een openingstekst te zien, waarin uitgelegd stond wat het onderwerp van het onderzoek was en hoe lang de vragenlijst duurt. Ook werd hierin bekend gemaakt dat het onderzoek volledig anoniem werd ingevuld. Vervolgens kregen zij de introductietekst te zien van de betreffende crisis. Na het lezen van de tekst, gingen zij verder naar de betreffende webcarestrategie in de vorm van een Twitterbericht. Na het zien van het Twitterbericht, konden zij de vragenlijst invullen.

Statistische toetsing

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is er een tweeweg variantie-analyse met tussenproefpersoonfactor gebruikt voor *Corporate Reputation* (Reputatie), Merkattitude, Koopintentie en Attitude ten opzichte van het Twitterbericht. De bijbehorende hoofdeffecten zijn Type crisis en Versie van de webcarestrategieën. Daarnaast is er een regressie-analyse gebruikt met Attitude ten opzichte van het Twitterbericht als onafhankelijke variabele en Reputatie, Merkattitude en Koopintentie als afhankelijke variabele.

4. Resultaten

Reputatie

Uit de tweeweg variantie-analyse voor Reputatie met als factoren type Crisis en Webcarestrategieën, bleek een significant hoofdeffect van Crisis ($F(1, 167) = 11.76, p = .001, \eta^2 = .07$). Er bleek geen significant hoofdeffect van Webcarestrategieën ($F(2, 167) = 0.10, p = .905$) en er trad ook geen interactie op tussen Crisis en Webcarestrategieën ($F(2, 167) = 0.61, p = .543$). Het bleek dat het bedrijf in een *Organizational misdeed* crisis ($M = 2.52, SD = 0.71$) een slechtere reputatie oploopt, dan wanneer het bedrijf in een *Human error recall* crisis ($M = 2.87, SD = 0.64$) verkeert.

Tabel 3. De gemiddelde scores, met tussenhaakjes de standaarddeviatie, voor reputatie (1 is laag en 5 is hoog) verdeeld over de twee crisistypen en drie webcarestrategieën.

| | Type crisis | | |
|--------------------|--|------------------------------------|-------------------------|
| | Organizational misdeed ($n = 84$) | Human error recall ($n = 89$) | Totaal ($n = 173$) |
| Geen | 2.47 (0.61) | 2.86 (0.64) | 2.69 (0.65) |
| Verontschuldiging | 2.46 (0.51) | 2.93 (0.63) | 2.70 (0.62) |
| Corrigerende actie | 2.62 (0.91) | 2.82 (0.67) | 2.72 (0.81) |
| Totaal | 2.52 (0.71) | 2.87 (0.64) | |

Merkattitude

Uit de tweeweg variantie-analyse voor Merkattitude met als factoren type Crisis en Webcarestrategieën, bleek een significant hoofdeffect van Crisis ($F(1, 167) = 11.96, p = .001, \eta^2 = .07$). Er bleek geen significant hoofdeffect van Webcarestrategieën ($F(2, 167) = 2.13, p = .122$) en er trad ook geen interactie op tussen Crisis en Webcarestrategieën ($F(2, 167) = 0.56, p = .946$). Het bleek dat het bedrijf in een *Organizational misdeed* crisis ($M = 2.22, SD = 0.93$) een slechtere merkattitude oploopt, dan wanneer het bedrijf in een *Human error recall* crisis ($M = 2.67, SD = 0.83$) verkeert.

Tabel 4. De gemiddelde scores, met tussenhaakjes de standaarddeviatie, voor merkattitude (1 is 1 en 5 positief) verdeeld over de twee crisistypen en drie webcarestrategieën.

| <i>Webcarestrategieën</i> | <i>Type crisis</i> | | |
|---------------------------|--|--|-----------------------------|
| | Organizational misdeed (<i>n</i> = 84) | Human error recall (<i>n</i> = 89) | Totaal (<i>n</i> = 173) |
| Geen | 1.98 (0.83) | 2.50 (0.91) | 2.28 (0.91) |
| Verontschuldiging | 2.37 (0.91) | 2.78 (0.81) | 2.58 (0.88) |
| Corrigerende actie | 2.26 (1.01) | 2.72 (0.75) | 2.47 (0.92) |
| Totaal | 2.22 (0.93) | 2.67 (0.83) | |

Koopintentie

Uit de tweeweg variantie-analyse voor Koopintentie met als factoren type Crisis en Webcarestrategieën, bleek een significant hoofdeffect van Crisis ($F(1, 167) = 6.97, p = .009, \eta^2 = .04$). Er bleek geen significant hoofdeffect van Webcarestrategieën ($F(2, 167) = 0.57, p = .567$) en er trad ook geen interactie op tussen Crisis en Webcarestrategieën ($F(2, 167) = 1.02, p = .363$). Het bleek dat het bedrijf in een *Organizational misdeed* crisis ($M = 2.98, SD = 1.48$) een lagere koopintentie van haar product heeft, dan wanneer het bedrijf in een *Human error recall* crisis ($M = 3.53, SD = 1.38$) verkeert.

Tabel 5. De gemiddelde scores, met tussenhaakjes de standaarddeviatie, voor koopintentie (1 is laag en 7 hoog) verdeeld over de twee crisistypen en drie webcarestrategieën.

| <i>Webcarestrategieën</i> | <i>Type crisis</i> | | |
|---------------------------|--|--|-----------------------------|
| | Organizational misdeed (<i>n</i> = 84) | Human error recall (<i>n</i> = 89) | Totaal (<i>n</i> = 173) |
| Geen | 2.69 (1.63) | 3.53 (1.44) | 3.16 (1.57) |
| Verontschuldiging | 2.85 (1.35) | 3.60 (1.37) | 3.24 (1.40) |
| Corrigerende actie | 3.32 (1.44) | 3.46 (1.36) | 3.39 (1.39) |
| Totaal | 2.98 (1.48) | 3.53 (1.38) | |

Beoordeling Twitterbericht

Uit de tweeweg variantie-analyse voor Attitude ten opzichte van het Twitterbericht met als factoren type Crisis en Webcarestrategieën, bleek een significant hoofdeffect van Crisis ($F(1, 114) = 8.16, p = .005, \eta^2 = .07$). Er bleek geen significant hoofdeffect van Webcarestrategieën ($F(1, 114) = 0.62, p = .803$) en er trad ook geen interactie op tussen Crisis en Webcarestrategieën ($F(1, 114) = 0.03, p = .858$). Het bleek dat de Twitterberichten van het bedrijf in een *Organizational misdeed* crisis ($M = 4.22, SD = 1.42$) slechter werden gewaardeerd, dan wanneer het bedrijf in een *Human error recall* crisis ($M = 3.49, SD = 1.31$) verkeert.

Tabel 6. De gemiddelde scores, met tussenhaakjes de standaarddeviatie, voor attitude ten opzichte van de Twitterberichten (1 positief en 7 negatief) verdeeld over de twee crisistypen en twee webcarestrategieën.

| | Type crisis | | |
|--------------------|--|------------------------------------|-------------------------|
| | Organizational misdeed ($n = 60$) | Human error recall ($n = 58$) | Totaal ($n = 118$) |
| Verontschuldiging | 4.21 (1.41) | 3.43 (1.43) | 3.81 (1.46) |
| Corrigerende actie | 4.23 (1.46) | 3.54 (1.20) | 3.91 (1.38) |
| Totaal | 4.22 (1.42) | 3.49 (1.31) | |

Beoordeling Twitterbericht als voorspeller reputatie

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Reputatie van het bedrijf voor 15% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(1,116) = 20.78, p < .001$). De attitude ten opzichte van de Twitterberichten bleek een significante voorspeller voor de reputatie van het bedrijf ($\beta = -.39, p < .001$). Uit tabel 7 valt af te lezen dat de score op reputatie met .20 afneemt per punt dat de Twitterberichten negatiever beoordeeld worden.

Tabel 7. Regressie-analyse voor de variabele die de reputatie van het bedrijf voorspelt ($N = 118$).

| Variabele | B | $SE B$ | β |
|---|----------|--------|---------|
| Intercept | 3.47 | .18 | |
| Attitude ten opzichte van het Twitterbericht | -.20 | .04 | -.39*** |
| R^2 | .15 | | |
| F | 20.78*** | | |

*** $p < .001$

Beoordeling Twitterbericht als voorspeller merkattitude

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Merkattitude ten opzichte van het bedrijf voor 17% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(1, 116) = 24.91, p < .001$). De attitude ten opzichte van de Twitterberichten bleek een significante voorspeller voor de merkattitude ten opzichte van het bedrijf ($\beta = -.42, p < .001$). Uit tabel 8 valt af te lezen dat de score op merkattitude met .27 afneemt per punt dat de Twitterberichten negatiever beoordeeld worden.

Tabel 8. Regressie-analyse voor de variabele die de merkattitude ten opzichte van het bedrijf voorspelt ($N = 118$).

| Variabele | <i>B</i> | <i>SE B</i> | β |
|--|----------|-------------|---------|
| Intercept | 3.56 | .22 | |
| Attitude ten opzichte van het Twitterbericht | -.27 | .05 | -.42*** |
| R^2 | .17 | | |
| F | 24.91*** | | |

*** $p < .001$

Beoordeling Twitterbericht als voorspeller koopintentie

Uit een enkelvoudige regressie bleek dat de Koopintentie ten opzichte van het bedrijf voor 8% te verklaren was door de ingebrachte variabelen ($F(1, 116) = 10.58, p = .002$). De attitude ten opzichte van de Twitterberichten bleek een significante voorspeller voor de koopintentie ten opzichte van het bedrijf ($\beta = -.29, p = .002$). Uit tabel 9 valt af te lezen dat de score op koopintentie met .29 afneemt per punt dat de Twitterberichten negatiever beoordeeld worden.

Tabel 9. Regressie-analyse voor de variabele die de koopintentie ten opzichte van het bedrijf voorspelt ($N = 118$).

| Variabele | <i>B</i> | <i>SE B</i> | β |
|--|----------|-------------|---------|
| Intercept | 4.41 | .36 | |
| Attitude ten opzichte van het Twitterbericht | -.29 | .09 | -.29** |
| R^2 | .08 | | |
| F | 10.58** | | |

** $p < .010$

5. Conclusie en Discussie

In dit onderzoek werd het effect gemeten van ‘verontschuldiging’, ‘corrigerende actie’ of ‘negeren’ als webcarestrategie op de reputatie, merkattitude en koopintentie van het fictieve bedrijf ‘Kuruma’. In antwoord op de onderzoeksvraag “*In hoeverre heeft het toepassen van een proactieve webcarestrategie, een effect op de reputatie van een bedrijf dat in een crisis verkeert?*”, kan er worden gesteld dat geen van alle webcarestrategieën effect hebben op de reputatie van het bedrijf in een crisis. Uit de resultaten blijkt dat er geen significant verschil is gevonden tussen het effect op reputatie, merkattitude en koopintentie, bij de verschillende webcarestrategieën. Ook zijn er geen significante verschillen gevonden tussen het effect van de webcarestrategieën in vergelijking met het type crisis waarin het bedrijf verkeert. Er is wel een verschil te zien tussen de crisistypen en het effect op reputatie, merkattitude en koopintentie. Zo blijkt namelijk dat wanneer een bedrijf in een *human error recall* crisis verkeert, de reputatie, merkattitude en koopintentie, hoger worden beoordeeld dan wanneer het bedrijf in een *organizational misdeed* crisis verkeert. De getoonde Twitterberichten, zoals verstuurd door de organisatie, worden ook beter beoordeeld als het bedrijf deze berichten verstuurd naar aanleiding van een *human error recall* crisis. Daarnaast blijkt de beoordeling van de Twitterberichten een significante voorspeller voor de score op reputatie, merkattitude en koopintentie. Als de Twitterberichten slecht worden beoordeeld, dan worden de reputatie, merkattitude en koopintentie ook slecht beoordeeld.

Verwacht werd dat het gebruik van een webcarestrategie hoger zou scoren op reputatie, merkattitude en koopintentie, dan het niet gebruiken van webcare. Uit onderzoek van Van Noort en Willemsen (2011) en Huibers en Verhoeven (2014) blijkt namelijk dat het gebruik van webcare positiever scoort op merkevaluatie en reputatie dan het niet gebruiken van webcare. Ook werd verwacht dat een verontschuldigende webcarestrategie hoger zou scoren op reputatie, merkattitude en koopintentie dan een corrigerende actie als webcarestrategie. Uit onderzoek van Choi en Chung (2013) naar de terugroepcrisis van Toyota, blijkt dat een verontschuldigende strategie een succesvolle communicatiestrategie is. Een kanttekening hierbij is dat het bericht oprecht moet overkomen en dat het beter werkt als men betrokken is bij het merk. Deze laatste aspecten kunnen een mogelijke verklaring zijn voor de gevonden resultaten. Uit de resultaten blijkt dat de verstuurde Twitterberichten als neutraal tot negatief worden beschouwd en dit ook een significante voorspeller is voor de reputatie, merkattitude en koopintentie. Volgens de respondenten kwamen deze berichten wellicht niet als oprecht over. Daarnaast voelde men zich waarschijnlijk niet in hoge mate betrokken tot het merk, omdat zij zich niet kunnen identificeren met de organisatie. Een derde oorzaak kan zijn dat beide typen crises dermate negatief zijn, dat de respondenten dit niet meer kunnen loslaten en zij dit altijd negatief beoordelen, ondanks de verstuurde Twitterberichten. Jin, Liu en Austin (2014) tonen aan dat een

interne crisis sterke emoties, zoals angst, woede en afkeer oproepen. Tegelijkertijd stellen zij wel dat stakeholders verwachten dat een bedrijf dat in een interne crisis verkeert, gebruik maakt van accommoderende strategieën, zoals ‘integratie’, ‘corrigerende maatregelen’ en ‘verontschuldiging’. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt echter dat stakeholders deze strategieën niet beter beoordelen.

Eerder toonde Coombs (2007) aan dat hoe hoger de verantwoordelijkheid van het bedrijf in een crisis is, hoe meer reputatieschade het bedrijf op zal lopen. Om de reputatie te beschermen, heeft Coombs (2007) het SCCT-model ontwikkeld. Dit model geeft crisismanagers handvatten omtrent de manier van communiceren, zodat het bedrijf zo min mogelijk reputatieschade oploopt. Door Huibers en Verhoeven (2014) zijn de antwoordstrategieën van crisiscommunicatie vertaald naar webcarestrategieën. Zij stellen dat het gebruik van webcare beter is dan het niet gebruiken van webcare. Deze bevindingen zijn in strijd met de huidige gevonden resultaten, waaruit blijkt dat het niet gebruiken van webcare geen slechtere reputatie oplevert dan het wel gebruiken van webcare. Daarnaast hebben Van Noort en Willemsen (2011) onderzocht welke manier van communiceren via webcare het beste is op welk platform. Zij kwamen tot de conclusie dat een reactieve strategie, waarbij het bedrijf direct antwoord op een vraag op opmerking van de consument, beter gewaardeerd wordt dan een proactieve strategie, waarbij het bedrijf zelf een bericht plaatst. Ondanks dat Van Noort en Willemsen (2011) stellen dat een proactief bericht op een eigen platform zorgt voor een goede merkevaluatie, is dat niet terug te zien in de resultaten van dit onderzoek. Mogelijk is er geen vertaalslag te maken van een eigen gecreëerd platform, zoals een blog (Van Noort & Willemsen, 2011) naar een eigen Twitterpagina als platform, zoals gebruikt in dit onderzoek.

Zoals verwacht heeft een bedrijf waarbij de top direct schuldig is aan de crisis een slechtere reputatie, dan wanneer slechts één werknemer de fout maakt. Echter, het feit dat in beide crises de schade voor stakeholders vrij ernstig was, heeft er voor gezorgd dat men mogelijk niet meer vatbaar is voor de gekozen webcarestrategieën. In beide crises werd ingespeeld op het in gevaar komen van de veiligheid van de eindgebruiker. In een vervolg onderzoek zullen meer dan twee crisistypen in combinatie met een verontschuldigungsstrategie en een corrigerende actie strategie onderzocht moeten worden. Wanneer drie crisisclusters van Coombs (2004) ieder worden vergeleken in combinatie met de betreffende webcarestrategieën, dan kan er een duidelijk beeld worden geschetst over de reactie van stakeholders. In dit geval lag de schuld bij het bedrijf en kwam de veiligheid van de stakeholder in geding, waardoor de organisatie waarschijnlijk altijd reputatieschade oploopt, ondanks het gebruik van verschillende webcarestrategieën.

6. Literatuur

- Automobiel Management (2015) *Takata vond controleren airbags te duur*. Geraadpleegd van <http://www.automobielmanagement.nl/nieuws/auto-economie-buitenland/nid22104-takata-vond-controleren-airbags-te-duur.html>
- Barnes, N., & Lescault, A. (2014). *The 2014 fortune 500 and social media: LinkedIn dominates as use of newer tools explodes*. Geraadpleegd van <http://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2014fortune500andsocialmedia/>
- Baron, G. (2010). *Response suggestions and public participation the new norm in response management*. Geraadpleegd van <http://www.emergencymgmt.com/emergency-blogs/crisis-comm/Response-Suggestions-and-Public-111510.html>
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Benoit, W.L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Borremans, P. (2010). Ready for anything: Support and enhance your crisis communication plan with social media. *Communication World*, 27(4), 31-33.
- Bromley, D.B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 316-334.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G., & Whetten, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Choi, J., & Chung, W. (2013). Analysis of the interactive relationship between apology and product involvement in crisis communication: An experimental study on the Toyota recall crisis. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(1), 3-31.
- Consumentenbond (z.d.). *Schone en zuinige auto's*. Geraadpleegd van <http://www.consumentenbond.nl/zuinige-autos/extra/dieselschandaal-volkswagen/>
- Coombs, W.T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 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(3), 163-176.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis, in N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe & C.E.J. Hartel (Red.), *Research on emotion in Organizations: Volume 1: The effect of affect in organizational settings* (pp. 271-288). Elsevier: New York.

- Deephouse, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C.J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., Buyukcan-Tetik, A., & Beukeboom, C.J. (2015). Online conversation and corporate reputation: A two-wave longitudinal study on the effects of exposure to the social media activities of a highly interactive company. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20, 632-648.
- Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press: New York.
- Druckman, J. N. (2001). On the limits of framing effects: Who can frame? *Journal of Politics*, 63, 1041-1066.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., & Sever, J.M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Gibson, D., Gonzales, J.L., & Castanon, J. (2006). The importance of reputation and the role of public relations. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 15-18.
- Harben, B., & Kim, S. (2008). Attitude towards fashion advertisements with political content: impacts of opinion leadership and perception of advertisement message. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 88-98.
- Hornikx, J., & Hof, R.J. (2008). De effectiviteit van vreemde talen in productreclame: Moet het product passen bij de taal? *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 30(2), 147-156.
- Houston, J.B., Hawthorne, J., Perreault, M.F., Park, E.H., Goldstein Hode, M., Halliwell, M.R., Turner McGowen, S.E., Davis, R., Vaid, S., McElderry, J.A., & Griffith, S.A. (2014). Social media and disasters: A functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. *Disasters*, 39(1), 1-22.
- Huibers, J. & Verhoeven, J. (2014). Webcare als online reputatiemanagement. Het gebruik van webcarestrategieën en conversational human voice in Nederland, en de effecten hiervan op de corporate reputatie. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 42(2), 165-187.
- Jin, Y., Liu, B.F., & Austin, L.L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.
- Lee, Y.L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
- Penrose, J. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-71.

- Pew Internet & American Life Project (2006). *Blogger callback survey*. Geraadpleegd van <http://www.pewinternet.org/>
- Roberts, P.W., & Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rossiter, J.R. (2014). Branding explained: Defining and measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of Brand Management*, 21(7-8), 533-540.
- Sundar, S.S., Bellur, S., Oh, J., Jia, H., & Kim, H.-S. (2016). Theoretical importance of contingency in human-computer interaction effects of message interactivity on user engagement. *Communication Research*, 43(5), 595-625.
- Sohn, Y.J., & Weaver Lariscy, R. (2014). Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences. *Journal of Public Relations Research*, 26, 23-43.
- Spears, N., & Singh, S.N. (2004). Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26(2), 53-66.
- Srivastava, R.K., Crosby, J.R., McInish, T.H., Wood, R.A., & Capraro, A.J. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance?: The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 62-68.
- Thiessen, A., & Ingenhoff, D. (2011). Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(1), 8-26.
- Van Noort, G., & Willemsen, L.M. (2011). Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.
- Van Noort, G., Willemsen, L.M., Kerkhof, P., & Verhoeven, J. (2014). Webcare as an integrative tool for customer care, reputation management, and online marketing: A literature review. In P.J. Kitchen & E. Uzunoglu (Red.), *Integrated communications in the post-modern era* (pp. 77-99). Basingstoke (UK): Palgrave-Macmillan.
- Volkskrant (2015). *Ook fraude met uitstoot Volkswagen-diesels in Europa*. Geraadpleegd van <http://www.volkskrant.nl/alle-nieuws-over-dieselschandaal-volkswagen/>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Wang, Y. (2016). Brand crisis communication through social media. A dialogue between brand competitors on Sina Weibo. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 56-72.

Bijlage 1. Bedrijfsinformatie Kuruma

Kuruma Corporation is een Japans bedrijf dat onderdelen levert aan de auto-industrie. Zij leveren met name veiligheidsonderdelen zoals veiligheidsriemen en airbagsystemen. Daarnaast leveren zij ook sturen, interieur onderdelen en elektronica voor auto's. Met bijna 49.000 werknemers en € 4,7 miljard omzet, is Kuruma een van de grootste toeleveranciers voor de auto-industrie. Kuruma levert haar onderdelen aan bijna alle grote autofabrikanten, waaronder General Motors, Ford, Nissan en Toyota.

Bijlage 2. Persbericht Organizational misdeed crisis

Tokio, 24 juni 2015

Kuruma vond controleren airbags te duur

De Japanse airbagfabrikant Kuruma is verwickeld in een schandaal rond explosiegevaar van de airbags. De organisatie stopte een paar jaar geleden met intern onderzoek naar het explosiegevaar, omdat de kosten te hoog opliepen. Al die tijd was binnen Kuruma al bekend dat gebrekkige lasnaden tot het exploderen van airbags konden leiden.

Diverse autoriteiten hebben inmiddels een dossier van meer dan 13.000 documenten over Kuruma opgebouwd. Hieronder vallen ook officiële aanklachten tegen topman Shigehisa Kuruma. Hij heeft er namelijk nadrukkelijk op gewezen het intern onderzoek te staken. Kuruma wordt, als grootste toeleverancier in de auto-industrie, hoofdverantwoordelijk gehouden in deze zaak.

“Kuruma heeft jarenlang meer belang gehecht aan kostenbesparing dan aan veiligheid. Hoe meer bewijzen we zien, hoe meer het beeld ontstaat van een bedrijf dat zich nergens druk over maakte," aldus een aantal Amerikaanse senatoren. De exploderende airbags - die een ´regen´ aan rondvliegende metaaldeeltjes veroorzaken - worden inmiddels verantwoordelijk geacht voor ruim 50 gewonden. Het aantal claims zou fors op kunnen lopen als Kuruma een schadefonds voor slachtoffers instelt, zoals eerder is gebleken bij General Motors. Kuruma wil dat tot nu toe niet doen maar de Senaat dringt daar wel sterk op aan.

Bijlage 3. Persbericht Human error recall crisis

Tokio, 24 juni 2015

Kuruma maakt fout in lasnaad airbags

De Japanse airbagfabrikant Kuruma, is verwickeld in een schandaal rond explosiegevaar van de airbags. Deze week kwam naar buiten dat gebrekkige lasnaden tot het exploderen van de airbags kan leiden. De medewerker die hoofdverantwoordelijk was, heeft bekend erg nalatig te zijn geweest bij de controle op de lasnaden.

Door een fout in de lasnaden van de airbagsystemen van Kuruma kunnen de airbags voortijdig exploderen. Exploderende airbags zouden een ´regen´ aan rondvliegende metaaldeeltjes kunnen veroorzaken. De medewerker Shigehisa Shimu – hoofdverantwoordelijk voor de productielijn – heeft bekend dat de interne controles de laatste periode erg slecht waren, omdat de kosten hiervan te hoog opliepen. Hierdoor zijn de fouten in de lasnaden niet op tijd gedetecteerd.

Kuruma roept alle auto's die gefabriceerd zijn tussen februari 2015 en juni 2015 terug. Men kan bij de betreffende dealer via het kenteken checken of zijn/haar auto in aanmerking komt voor een nieuw airbagsysteem.

Diverse autoriteiten hebben inmiddels een dossier van meer dan 35 documenten over de werknemer van Kuruma opgebouwd.

Bijlage 4. Vragenlijst

Attitude ten opzichte van de Twitterberichten

Het door Kuruma verstuurde Twitterbericht is..

- | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Interessant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Niet interessant |
| 2. Effectief | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Niet effectief |
| 3. Van goede kwaliteit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Van slechte kwaliteit |
| 4. Aangenaam | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Onaangenaam |
| 5. Adequaar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Niet adequaar |

Corporate Reputation (Reputatie)

1. Ik heb een goed gevoel over Kuruma.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

2. Ik bewonder en respecteer Kuruma.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

3. Ik vertrouw Kuruma

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Kuruma...

4. Staat achter haar producten en diensten.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

5. Ontwikkelt innovatieve producten en diensten.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

6 Biedt producten en diensten aan, die van hoge kwaliteit zijn.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

7. Biedt producten en diensten aan die een goede prijs-kwaliteitsverhouding hebben.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

8. Toont uitstekend leiderschap.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

9. Heeft een duidelijke visie voor de toekomst.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

10. Herkent en maakt gebruik van de mogelijkheden op de markt.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

11. Is een goed georganiseerd bedrijf.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

12. Lijkt mij een goed bedrijf om voor te werken.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

13. Lijkt mij een bedrijf met goede werknemers.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

14. Ondersteunt goede doelen.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

15. Is een milieubewust bedrijf.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

16. Hanteert hoge standaarden in de manier waarop zij omgaan met mensen.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

17. Heeft een sterke reputatie van winstgevendheid.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

18. Is een bedrijf met een laag investeringsrisico.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

19. Lijkt beter te willen presteren dan haar concurrenten.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

20. Lijkt mij een bedrijf met goede vooruitzichten voor toekomstige groei.

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Merkattitude

Ik vind Kuruma...

| | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| 1. Onaantrekkelijk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Aantrekkelijk |
| 2. Slecht | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Goed |
| 3. Onaangenaam | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Aangenaam |
| 4. Ongunstig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Gunstig |
| 5. Niet prettig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Prettig |

Koopintentie

Het kopen van auto's die onderdelen van Kuruma bevatten...

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. Wil ik nooit doen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Wil ik zeker doen |
| 2. Raad ik mijn vrienden niet aan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Raad ik mijn vrienden aan |
| 3. Is echt niets voor mij | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Is echt iets voor mij |

Demografisch

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs
- Middelbare school (VMBO/MAVO, HAVO, VWO)
- Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger Beroepsonderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk Onderwijs (WO)

4. Wat is uw huidige werksituatie?

- Werkzaam als zelfstandige
- Als parttime medewerker
- Als fulltime medewerker
- Geen werk
- Arbeidsongeschikt
- Met (pre)pensioen
- Student
- Huisman/huisvrouw