

Master thesis

Online corporate crisis analyse

Succes aspecten van online reputatiestrategieën



Auteur: Sebastiaan Bode (0019364)
E-mail: s.bode@student.utwente.nl
Instelling: Universiteit Twente
Programma: Master Communication Studies
Faculteit: Gedragwetenschappen
Begeleiding: Sjoerd A. de Vries
Peter W. de Vries

In opdracht van:  **eFocus**
strategy & webdesign

Datum: 11 november 2008

Voorwoord

11 november 2008

Bij de start van de master Communicaton Studies aan de Universiteit Twente had ik mij voorgenomen mij meer te verdiepen in de richting van marketing en persuasieve communicatie. Met mijn achtergrond van nieuwe media en digitale communicatie leek mij dit een mooie combinatie kennisdomeinen. Echter na het volgen van een vak over imago, reputatie en identiteit van organisaties werd mijn interesse gewekt voor de vorming en het beïnvloeden deze eigenschappen. De ruimte om mijzelf hierin verder te verdiepen vond ik in het schrijven van mijn master thesis. Om de binding met de eerdergenoemde onderwerpen te houden zocht ik mijn onderwerp in het domein van reputatiemanagement op het internet tijdens crisissituaties bij organisaties.

Het internet staat bekend als een innovatief medium waar ontwikkelingen elkaar zeer snel opvolgen. Wanneer ik echter kijk naar de toepassing van deze ontwikkelingen door organisaties blijft dit beperkt en worden vaak nog oude, beproefde methoden geadopteerd voor het internet. Organisaties accepteren het medium als vast instrument, maar blijven vaak steken bij het optimaal gebruiken van het instrument. Dit is ook gebleken uit de interviews met experts op dit gebied die ik heb gehouden in het kader van deze thesis. Hiervoor ben ik uiteraard alle geïnterviewden die bereid zijn geweest tijd vrij te maken erg dankbaar. Los van de wetenschappelijke relevantie, heb ik het persoonlijk erg interessant gevonden om met hen te spreken. Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de innovatie van toepassingen op het internet door organisaties.

Ik in het bijzonder mijn scriptie begeleiders bedanken, Sjoerd de Vries en Peter de Vries, die mij op weg hebben geholpen en hebben voorzien van handreikingen om tot dit resultaat te komen. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider, Jeroen Happel, bedanken voor zijn kritische blik en motiverende woorden tijdens mijn stage bij eFocus.

Tenslotte wil ik stilstaan bij het feit dat met het afronden van deze scriptie ik tevens een tijd van studeren achter mij laat en start met een nieuwe fase in mijn leven. Om deze fase te bereiken ben ik dank verschuldigd aan mijn ouders, die mij altijd gesteund hebben, zowel mentaal als financieel.

Sebastiaan Bode

Summary

This master thesis shows the development of a model which contains the elements of a corporate crisis situation and describes the effects of this crisis and how an organization can deal with these effects. This model serves as the basis for an instrument to analyze a corporate crisis. To create such a model all elements and relations between these elements are researched. A corporate crisis situation consists of three elements: the crisis situation itself, the reputation strategy and stakeholder behavior. The crisis situation consists of the crisis event and aggravating and relieving circumstances. The reputation strategy describes the way the organization reacts to the situation and stakeholder behavior can be seen as the impact of the crisis. Each of the elements consists of different characteristics which define each element. With the final model certain expected effects are constructed.

Specific characteristics of the internet are researched and applied on the element reputation strategy. It proves to be that the internet makes it possible to use reputation strategies more controlled. Also it proves to be possible to use the model as an analysis instrument pure on base of information found on the internet. The way reputation strategies are expressed on the internet are different and can vary in innovation of the expression.

By means of three case studies the developed model is tested as crisis analysis instrument. Interviews with experts are used to contribute to and test the results and to judge the model as an analysis instrument. Also is the use of the internet by organizations during corporate crisis situations researched, judged and are used tactics assessed on usefulness.

The model in combination with a crisis analysis procedure prove to be applicable to analyze a crisis on basis of information from the internet in which customers are the main stakeholders and want to predict long term effects. It seems that organizations use the internet intensively during crisis situations. The possibility to speak interactively with customers is not used to its full extend, however the use of this possibility seems to lead to positive reactions with stakeholders. The speed of the internet, broad range and low costs make the internet for organizations a very applicable medium to communicate with stakeholders during a crisis.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	6
1.1 Probleemschets en aanleiding.....	6
1.2 Relevantie.....	7
1.2.1 Theoretische relevantie.....	7
1.2.2 Praktische relevantie	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Opzet van de thesis	9
2 Elementen van een corporate crisis	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Karakteristieken van corporate crisissituatie	11
2.2.1 Corporate reputatie.....	11
2.2.2 Crisis verantwoordelijkheid	12
2.2.3 Emotionele reactie	13
2.2.4 Stakeholder gedrag.....	13
2.3 Karakteristieken van corporate crisis reputatiestrategieën	14
2.3.1 Strategie doel	14
2.3.2 Strategietype	15
2.3.3 Crisisreactie	16
2.3.4 Corporate crisis reputatie strategie.....	16
2.4 Crisis factoren	18
2.4.1 Crisistype	18
2.4.2 Stakeholder type	19
2.4.3 Crisisgeschiedenis.....	19
2.4.4 Voorafgaande corporate reputatie.....	20
2.4.5 Crisis factoren.....	20
2.5 Model constructie	21
2.5.1 Corporate reputatie crisis analyse model.....	21
2.5.2 Gestelde effecten	22
3 Crisissituaties op het internet	24
3.1 Inleiding.....	24
3.2 De invloed van online karakteristieken op corporate crisis reputatiestrategieën	25
3.3 Bruikbaarheid van het crisis analyse model op internet	28
3.4 Uitingen van corporate crisis reputatiestrategieën op het internet	30

4 Methodologische opzet	31
4.1 Doel het onderzoek	31
4.2 Onderzoeksmethoden	31
4.2.1 Casestudy.....	32
4.2.2 Semigestructureerd Interview	32
4.3 Operationalisatie	33
4.3.1 Case definitie	33
4.3.2 Case criteria	34
4.3.3 Case selectie	35
4.3.4 Stakeholder definitie	36
4.3.5 Interview respondenten	36
4.3.6 Dataverzameling	36
4.3.7 Data verwerking	38
5 Onderzoeksresultaten	39
5.1 Kryptonite.....	39
5.2 Mattel.....	47
5.3 Dell.....	54
5.4 Bevindingen	60
6 Conclusie.....	61
7 Discussie	66
Literatuur.....	69
Tabellen	71
Figuren.....	72
Bijlage 1 Model analyse aanpak.....	73
Bijlage 2 Cases.....	76
Bijlage 3 Crisis analyse Kryptonite.....	77
Bijlage 4 Crisis analyse Mattel.....	83
Bijlage 5 Crisis analyse Dell.....	91
Bijlage 6 Do's en Dont's van reputatie tactieken	97

1 Inleiding

1.1 Probleemschets en aanleiding

De reputatie van een organisatie, oftewel de corporate reputatie is een collectieve evaluatie van een organisatie op basis van eerder gedrag en prestaties dat het vermogen van de organisatie verbeeldt om waarde te leveren richting verschillende stakeholders (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000). Door middel van reputatiemanagement proberen bedrijven een zo positief mogelijke reputatie te creëren bij hun stakeholders. Het beheren van een reputatie is met de komst van het internet steeds moeilijker geworden. De toegankelijkheid van het medium zorgt ervoor dat iedereen tegenwoordig zijn mening op het internet kwijt kan. Daarnaast zorgt de toegankelijkheid ervoor dat al deze meningen binnen handbereik zijn van iedereen die geïnteresseerd is in informatie met betrekking tot een organisatie. Wanneer een mening over of ervaring met een organisatie dermate interessant gevonden wordt, kan deze zich als een olievlek verspreiden over het internet. Hoe deze mogelijke negatieve informatie te beheersen is door bedrijven vormt een uitdaging binnen het domein van reputatie management.

Deze studie zal zich richten op de relatie tussen communicatie en gedrag van organisaties op het internet en de reputatie van deze organisaties. In het bijzonder zal er gekeken worden naar deze relatie in situaties waar een organisatie in een crisis verkeert. In deze situaties zal er onderzocht worden welk gedrag dat organisaties online (kunnen) vertonen een positieve invloed kan hebben op de reputatie van deze desbetreffende organisatie. Anders gezegd, er wordt gekeken naar de online succesaspecten van reputatiemanagement. Om deze succesaspecten te kunnen bepalen zullen de te onderzoeken situaties allen gelijk en systematisch geanalyseerd worden. Om dit te bereiken zal er een model opgesteld worden dat een corporate crisis en de elementen hiervan in kaart brengt. Tevens zal geprobeerd worden om in dit model de onderlinge relaties tussen de verschillende elementen inzichtelijk te maken om te bepalen welke relaties voornamelijk bepalend zijn voor een corporate crisis.

De aanleiding voor dit onderzoek ligt in het feit dat corporate reputatie een onderzoeksgebied is waar tegenwoordig steeds meer aandacht aan wordt besteed. Reputaties worden gezien als een waardevol, ontastbare vorm van activa (Schwaiger, 2004). Een reputatie kan klanten en investeringen aantrekken, financiële prestaties verbeteren, werknemend talent aantrekken, voordeel ten opzichte van concurrentie creëren, et cetera (Coombs, 2007). Maar het blijkt dat het internet als invloed op corporate reputatie een nog onontgonnen onderzoeksgebied is. Daarnaast is er weinig bekend over het gebruik van het internet tijdens een crisis (Taylor & Perry, 2005). Bedrijven die zich bezighouden met zoekmachine marketing hebben recentelijk corporate

reputatie ontdekt en zijn begonnen met het aanbieden van services met termen als 'Search Engine Reputation Management (SERM) en 'Online Reputation Management' (ORM). Dit houdt echter vaak niet meer in dan het 'wegduwen' van negatieve berichten uit zoekresultaten. Samen met de sporadische aanwezigheid van onderzoek naar online invloeden op corporate reputatie maakt dit onderzoek tot een waardevolle aanvulling op bestaande studies naar corporate reputatie.

1.2 Relevantie

Het doel van het onderzoek moet in het teken staan van een groter geheel. Preciezer geformuleerd; er moet sprake te zijn van een zekere relevantie. Relevantie kunnen we vervolgens onderverdelen in theoretische en praktische relevantie. Hierbij geeft de praktische relevantie het nut voor de praktijk weer, met andere woorden wat de ondernemingen er concreet aan hebben. De theoretische relevantie geeft aan in welke mate de gegenereerde kennis, oftewel nieuwe kennis, van belang is voor de wetenschap.

1.2.1 Theoretische relevantie

De interesse in ontastbaar bezit van organisaties en specifiek corporate reputatie groeit de laatste tijd snel en daarmee ook de hoeveelheid literatuur met betrekking tot corporate reputatie (Schwaiger, 2004). Onderzoek naar de rol van het medium internet binnen reputatiemanagement ontbreekt hier vaak in. Deze studie zal bijdragen aan de reeds (marginaal) aanwezige literatuur met betrekking tot corporate reputatie en de invloed die online activiteiten hierop kunnen hebben. Specifieker kan literatuur met betrekking tot corporate reputatie en schade hieraan verdeeld worden in verschillende perspectieven. Allereerst kan er onderscheid gemaakt worden in algemene schade (waaronder alle soorten slechte publiciteit valt uit alle soorten media) (Zyglidopoulos & Phillips, 1999) en online schade (waaronder enkel publicaties op het internet onder vallen, zoals Youtube filmpjes en weblog berichten) (Burns, 2007). Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden in corporate reputatie (dit omvat de gehele reputatie van een organisatie) (Chun, 2005) of de online website reputatie (wat de reputatie van de website omvat van de organisatie omvat) (Toms & Taves, 2004). Gecombineerd ontstaan er vier verschillende perspectieven op schade aan reputatie. 1) Op het gebied van algemene schade aan de algemene reputatie bestaat de meeste literatuur. Dit is het breedste perspectief op schade aan reputatie. 2) Schade aan enkel de website reputatie. Dit omvat alle literatuur over specifiek de website reputatie van een organisatie. 3) Dit perspectief kijkt enkel naar de invloed van online factoren op de complete corporate reputatie. 4) Het perspectief van enkel online invloeden op de website reputatie van een organisatie biedt een zeer specifieke kijk op corporate reputatie. Daarnaast bestaat er weinig literatuur over het internet en de invloed hiervan op de perceptie van organisaties door stakeholders (Da Silva & Alwi, 2007). Deze studie zal bijdragen aan onderzoek op dit gebied.

Tenslotte zal er een model ontwikkeld worden met betrekking tot reputationele crisissen wat kan helpen bij het begrijpen van hoe een crisis zich ontwikkelt en hoe een organisatie invloed kan uitoefenen op dit verloop. Dit model kan gebruikt worden bij het analyseren van een crisis. Een crisis kan zich ontwikkelen in fasen. Deze fasen zijn deels afhankelijk van de reactie van een organisatie op de crisis. Het begrijpen van de invloed van een crisis reactie op het verloop van een crisis leidt tot het beter begrijpen van de invloed van een crisis op corporate reputatie.

1.2.2 Praktische relevantie

Post crisiscommunicatie kan gebruikt worden om schade aan de corporate reputatie te temperen of zelf te voorkomen (Coombs & Holladay, 2005). De resultaten van dit onderzoek zullen organisaties een handvat bieden voor het maken van beslissingen ten tijden van slechte publiciteit of een crisis. Dit handvat zal gerealiseerd worden in de vorm van succesvolle tactieken voortvloeiend uit het model. Daarnaast zal er een crisis analyse aanpak ontwikkeld worden welke door organisaties zelf kan worden toegepast. Een reputatietactiek is een uiting van een reputatiestrategie. Een tactiek ten behoeve van schade beperking bij corporate reputatie kan gericht zijn op een bepaald gebied binnen reputatiemanagement. Er bestaan globaal vier verschillende gebieden met elk een verschillende focus op corporate reputatie. De focus van deze tactieken worden gevormd door de factoren 'soort tactiek' en 'soort schade'. De soort 'algemene tactieken' omvat al het gedrag van een organisatie ten behoeve van de beperking van schade aan de reputatie van een organisatie. 'Online tactieken' behandelen enkel de toepassingen die online wordt gebruikt door de organisatie. 1) Dit behelst alle tactieken die door een organisatie gebruikt kunnen worden om alle mogelijke schade die corporate reputatie kan oplopen te temperen. 2) Dit omvat het gedrag (tactieken) van organisaties specifiek op het internet om allerhande schade te beperken of voorkomen. 3) Alle maatregelen (online als offline) die een organisatie kan nemen om online schade aan te pakken. 4) Hier gebruikt de organisatie enkel online middelen om online toegebrachte schade te beperken. Deze studie zal zich richten op de tweede vorm van reputatietactieken. Het handvat beslaat dan ook online gedrag om mogelijke corporate reputatieschade in te dammen. Zo zal de studie direct praktische steun bieden voor de bedrijfsvoering op het gebied van reputatiemanagement binnen een organisatie.

1.3 Probleemstelling

De hoeveelheid literatuur met betrekking tot corporate reputatie en de mogelijke invloed van het internet hierop is dermate summier dat online communicatie strategieën vaak niet op wetenschappelijk onderzoek zijn gebaseerd. Juist in het geval van ernstige en urgente situaties dienen beslissingen genomen te worden waarbij vanuit gegaan kan worden dat deze een bepaald (gewenst) effect hebben. Het doel van dit onderzoek is om organisaties een model in handen te geven wat een

handvat kan bieden tijdens het maken van dit soort beslissingen of het evalueren van een afgelopen crisis waar lering uit getrokken kan worden.

Het onderzoek zal gebaseerd zijn op het analyseren van een aantal crisissituaties welke in het verleden hebben plaatsgevonden. Bij deze crisissituaties heeft het internet een belangrijke rol gespeeld en aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden zal geprobeerd worden verbanden te zoeken tussen communicatie-uitingen op het internet en het directe gevolg van deze uiting. Op basis van deze resultaten kunnen uitspraken gedaan worden over mogelijke communicatie op het internet en het effect hiervan op de reputatie van organisaties. De vraagstelling die in dit onderzoek bestudeerd wordt en die zal bijdragen om het doel van dit onderzoek te bereiken luidt:

Hoe kunnen organisaties corporate reputatiestrategieën bij crisissituaties succesvol op het internet toepassen?

Onder deze onderzoeksvraag vallen meerdere deelvragen. Deze vragen vormen samen het fundament voor het beantwoorden van de bovenstaande hoofdvraag:

- Hoe hebben reputatiestrategieën invloed op stakeholders tijdens corporate crisissituaties?
- Hoe verhoudt het medium internet zich op het gebied van crisissituaties ten opzichte van andere media?
- Wat zijn succes karakteristieken van het internet bij corporate crisis reputatiestrategieën?

1.4 Opzet van de thesis

De thesis is als volgt opgebouwd. Allereerst zal er begonnen worden met de theoretische onderbouwing, dit gebeurt in het zogenaamde theoretisch kader. Deze is verdeeld in twee hoofdstukken. Allereerst worden de elementen van een corporate crisis beschreven op basis van verschillende theorieën die uiteindelijk aanleiding geven tot het creëren van een conceptueel model wat leidend is in dit onderzoek. Ten tweede zal de rol van het internet tijdens een corporate crisis belicht worden. In hoofdstuk vier wordt de methodologie behandeld en bevat onder andere de operationalisatie van het onderzoek en de verschillende methoden die gebruikt zullen worden. In hoofdstuk vijf wordt het model als analyse model toegepast op een aantal verschillende werkelijke crisissen uit het verleden. Op deze wijze wordt het model getoetst als geschikt crisis analyse model en worden succes factoren bepaald binnen de gehanteerde strategieën. Hoofdstuk zes zal aandacht schenken aan de conclusies die kunnen worden getrokken op basis van de resultaten en hoofdstuk zeven aan de discussie waarin kanttekeningen en aandachtspunten voor vervolgonderzoek behandeld worden.

2 Elementen van een corporate crisis

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk heeft als doel om een theoretisch kader rondom reputatiestrategieën en de invloed hiervan op stakeholders tijdens een corporate crisis te vormen. Op basis van een literatuurstudie wordt een conceptueel model opgesteld verder in deze thesis gebruikt zal worden. Het model zal ontwikkeld om als instrument te dienen ter analyse van een crisissituatie. Onderzoek van (Coombs, 1995, 1998, 1999, 2004, 2007) naar de invloed van crisissituaties op de corporate reputatie heeft deels als basis gediend voor het model. Het onderzoek van Coombs wordt in de wetenschappelijke literatuur veelvuldig aangehaald en gezien als belangrijk voor het domein van crisismanagement. Hier zal dan ook vaak naar verwezen worden bij het construeren van de verschillende elementen van het model en de relaties hiertussen. Om het gestelde doel te bereiken is het hoofdstuk onderverdeeld in vier paragrafen. Deze geven allen antwoord op een vraag met betrekking tot elementen van een corporate crisissituatie.

Ten eerste wordt de vraag gesteld wat karakteristieken van corporate crisissituaties zijn. Een corporate crisis houdt in dat er een plotselinge onverwachte gebeurtenis plaatsvindt dat het functioneren van een organisatie dreigt te ontwrichten en zowel een financiële bedreiging als een dreiging voor de reputatie vormt (Coombs, 2007). In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende karakteristieken die een corporate crisissituatie bepaald. En welke gevolgen deze kunnen hebben voor een organisatie, oftewel wat is de invloed van een crisis op de reputatie van een organisatie?

De tweede paragraaf geeft het antwoord op de vraag welke karakteristieken een corporate crisis reputatie strategie bevat. Oftewel waar bestaat een reputatie strategie uit en hoe vormen zij samen een strategie? Tevens wordt er bekeken wat een strategie een geschikte strategie maakt voor een bepaalde crisissituatie, oftewel hoe moeten de karakteristieken een corporate crisis reputatie strategie ingevuld worden om een juiste combinatie te vormen met de crisissituatie?

Hierna wordt er gekeken naar de crisis factoren die van invloed zijn op een corporate reputatie strategie, oftewel wat bepaald welke strategie er gehanteerd zou moeten worden om de dreiging van een corporate crisis te temperende? Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar het soort crisis en de crisis omstandigheden.

Ten slotte wordt op er basis van de voorgaande theorie een corporate reputatie crisis analyse model ontwikkeld. Met dit model kan een corporate crisissituatie in kaart worden gebracht en geanalyseerd en wordt in de verdere thesis getoetst. Op basis van de toepassing van het model op enkele crisissituaties worden online succesfactoren van corporate reputatiestrategieën bepaald.

2.2 Karakteristieken van corporate crisissituatie

In dit onderdeel zal worden ingegaan op de karakteristieken van een corporate crisissituatie. Zoals eerder gesteld is een crisis een plotsklaps en onverwachts voorval dat het functioneren van een organisatie dreigt te ontwrichten en zowel een financiële bedreiging als een bedreiging voor de corporate reputatie vormt (Coombs, 2007). Als voorbeeld van een dergelijk voorval kan de crisis van telefoonfabrikant Nokia in 2007 genoemd worden. De telefoonfabrikant kwam zeer negatief in het nieuws wanneer telefoons spontaan ontplofte en enkele consumenten gewond raakten. Hierbij heeft het bedrijf een schade van ongeveer 500 miljoen euro moeten incasseren voor het terugroepen van foute batterijen. Hetzelfde jaar kwam de vliegtuigmaatschappij Southwest Airlines negatief in het nieuws. De organisatie kreeg een grote boete, omdat de maatschappij in 2007 met 47 vliegtuigen heeft doorgevlogen die niet geïnspecteerd waren op metaalmoetheid. Naast de financiële schade hebben deze bedrijven ook een flinke deuk in hun reputatie opgelopen wat invloed heeft gehad op het vertrouwen door consumenten in de organisaties.

Wanneer een dergelijke gebeurtenis voorkomt ontstaat er een crisissituatie voor de organisatie, oftewel een corporate crisissituatie (afgekort CCS). In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag uit welke karakteristieken een CSS bestaat. Met andere woorden, welke karakteristieken kunnen beïnvloed worden om de bedreiging van een crisis te temperen?

De bedreiging van een crisis heeft invloed op een drietal karakteristieken van stakeholder gedrag (Coombs, 2007): het beheersen van de corporate reputatie, de crisis verantwoordelijkheid en emotionele reactie van de stakeholders. Deze drie karakteristieken bepalen samen het gedrag van de stakeholders. Wanneer deze negatief worden beïnvloed zal dit een negatieve gevolgen hebben voor de organisatie, oftewel een dreiging vormen. Deze karakteristieken en het gedrag worden hieronder verder uitgelegd.

2.2.1 Corporate reputatie

De eerste karakteristiek van een corporate crisissituatie is het beheersen van de corporate reputatie. Corporate reputaties worden gezien als een waardevol, ontastbare vorm van activa. Een reputatie kan klanten en investeringen aantrekken, financiële prestaties verbeteren, werknemers aantrekken, voordeel ten opzichte van concurrentie creëren, et cetera (Coombs, 2007). Zoals eerder gesteld is corporate reputatie een onderzoeksgebied waar de laatste jaren steeds meer onderzoek naar gedaan is. Ondanks de grote hoeveelheid literatuur is het begrip corporate reputatie niet overal eenduidig gedefinieerd, waardoor er door onderzoekers verschillende definities gehanteerd worden. Recente onderzoeken hebben zich gericht op het opstellen van een eenduidige definitie van corporate reputatie (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006; Chun, 2005; Schwaiger, 2004). Waar vrijwel alle definities het over eens zijn is dat corporate reputatie gebaseerd is op de perceptie

van de prestaties de organisatie door stakeholders. Omdat elk type stakeholder een andere kijk heeft op een organisatie en zijn prestaties bestaan er verschillende reputaties voor een organisatie. Daarbij is reputatie een construct dat bestaat uit twee componenten: een emotioneel (affectief) component en een rationeel (cognitief) component (Fombrun et al., 2000). Deze combinatie maakt dat reputatie een construct is dat gevormd wordt door een attitude gebaseerd op subjectieve, emotionele en cognitieve gedachten. Dit betekent dat corporate reputatie niet alleen wordt beïnvloed door de subjectieve percepties van de attributen van de organisatie, zoals 'succesvolle organisatie' of 'hoogwaardige kwaliteit producten'. Maar ook door een waardering van de attributen, wat ervoor kan zorgen dat ondanks het gebrek aan succes de organisatie wel gewaardeerd wordt.

Aangetoond is dat een corporate crisis negatief verband houdt met de corporate reputatie (Coombs, 2004). De reputatie van een organisatie ontwikkelt zich bij een stakeholder door de informatie die de stakeholder ontvangt over de organisatie. Dit betreft marktinformatie en financiële informatie met betrekking tot de prestaties van een organisatie. Informatie die de mate van overeenstemming met sociale normen aantonen. En strategische signalen die de strategische gedaantes van de organisatie aanduidt (Fombrun & Shanley, 1990; Fombrun & van Riel, 2004). Het grootste deel van de informatie die stakeholders verkrijgen over een organisatie komen voort uit de nieuwsverspreidende media. Daarom doen organisaties er goed aan deze berichtgeving te beïnvloeden ten behoeve van hun reputatie. Ook op deze manier is de reputatie van organisaties te beheren. Dit maakt mediadekking door een organisatie een van de belangrijkste factoren van het beheren van de corporate reputatie, oftewel reputatiemanagement (Carroll & McCombs, 2003).

2.2.2 Crisis verantwoordelijkheid

De crisis verantwoordelijkheid is een vorm van controle over de situatie door de organisatie (Coombs, 2007). Dit betekent in welke mate stakeholders geloven of denken dat de organisatie verantwoordelijk is voor het veroorzaken van de crisis. Net als bij een crisis is ook hier de perceptie van de stakeholder van belang. Onderzoek heeft uitgewezen dat wanneer de crisis verantwoordelijkheid ligt bij de organisatie, de dreiging van de crisis sterker is dan wanneer de crisis verantwoordelijkheid niet ligt bij de organisatie (Coombs, 1998).

Crisis verantwoordelijkheid is een functie van crisis controle (Coombs, 2007). Crisis controle betekent de mate waarin de organisatie controle had over de crisis gebeurtenis. Hoe sterker de perceptie van controle, hoe sterker de verantwoordelijkheid ligt bij de organisatie. Dit komt omdat de gebeurtenis binnen de controle van de organisatie ligt (Coombs, 1998).

Het bepalen van deze verantwoordelijkheid door stakeholders gebeurt in eerste instantie op basis van een crisistype. Een crisistype is een raming van de crisisgebeurtenis door stakeholders. In paragraaf 2.5.1 worden de verschillende crisistypen behandeld.

2.2.3 Emotionele reactie

Wanneer een stakeholder de verantwoordelijkheid toeschrijft aan een gebeurtenis als een crisis vindt er een emotionele reactie plaats. Het toerekenen van verantwoordelijkheid en emotie kan bepaald gedrag uitlokken. Dit gedrag is negatief wanneer de organisatie verantwoordelijk wordt gehouden voor de gebeurtenis en woede wordt opgewekt als emotie. Het gedrag is positief wanneer de verantwoordelijkheid niet bij de organisatie ligt en sympathie wordt opgewekt (Weiner, 2006). Woede en sympathie zijn de twee kern reacties van de attributie theorie. Als de perceptie van de crisis verantwoordelijkheid sterker bij de organisatie ligt zullen gevoelens van woede en mogelijk zelfs leedvermaak toenemen en gevoelens van sympathie afnemen (Coombs, 2007). Hoe sterker deze negatieve gevoelens, hoe minder aannemelijk het is dat stakeholders positief gedrag zullen vertonen richting de organisatie en eerder negatieve berichten zullen verspreiden naar hun omgeving.

2.2.4 Stakeholder gedrag

We veronderstellen dat de bovenstaande drie karakteristieken van de CCS effect hebben op stakeholders gedrag. Want wanneer een crisissituatie de corporate reputatie aantast en zorgt voor negatieve emoties met betrekking tot de organisatie, maar geen negatief gedrag van stakeholders tot gevolg heeft zou er ook geen reden bestaan om de effecten van een crisissituatie te temperen. Volgens (Coombs, 2007)) houdt de corporate reputatie na een crisissituatie negatief verband met het gedrag wat een stakeholder vertoont na aanleiding van een crisissituatie. Hoe negatiever de perceptie van de reputatie bij stakeholders, hoe minder waarschijnlijk het is dat stakeholders positief gedrag zullen vertonen richting de organisatie (Siomkos & Kurzbard, 1994). De gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid en emotie kan heeft ook invloed op het gedrag. Dit gedrag is negatief wanneer de organisatie verantwoordelijk wordt gehouden voor de gebeurtenis en woede wordt opgewekt als emotie. Het gedrag is positief wanneer de verantwoordelijkheid niet bij de organisatie ligt en sympathie wordt opgewekt (Weiner, 2006).

Wanneer we bovenstaand verhaal samenvatten in een figuur, ontstaat Figuur 1. Dit figuur vormt het eerste onderdeel van een CCS samengevat in een model. Volgens dit figuur vormt het negatief beïnvloeden van stakeholder gedrag, bepaald door drie karakteristieken, de dreiging van een CCS.

Figuur 1 Stakeholder gedrag



2.3 Karakteristieken van corporate crisis reputatiestrategieën

Corporate crisis reputatiestrategieën (afgekort CC-Reputatiestrategie) zijn de mogelijke reacties van een organisatie na aanleiding van een crisissituatie richting de stakeholders van de organisatie. In deze paragraaf wordt de vraag gesteld wat de karakteristieken zijn van CC-Reputatiestrategieën en hoe deze samen een correcte strategie vormen voor een bepaalde CCS. In dit onderdeel worden de verschillende aspecten van de CC-Reputatiestrategieën behandeld. De aspecten zijn opgesteld door Coombs (2007). Elke CCRS heeft een of meerdere doelen om uiteindelijk de negatieve gevolgen van de crisis te temperen. Elke CC-Reputatiestrategie bevat ook een mate acceptatie van verantwoordelijkheid door de organisatie voor de crisis, wat zich uit in het type strategie. Tenslotte bevat een CC-Reputatiestrategie de uitingen waarmee het doel en de mate van acceptatie van verantwoordelijkheid richting de stakeholders gecommuniceerd wordt, oftewel de crisisreactie.

2.3.1 Strategie doel

Elke CCRS heeft een of meerdere doelen tijdens een CCS. CC-Reputatiestrategieën kunnen verschillende doelen hebben (Coombs, 1995). Ten eerste het vormen van de toegekende attributen aan de organisatie door de stakeholders. Dit betekent dat er bij stakeholders door middel de CC-Reputatiestrategie wordt geprobeerd om de mate van controle of verantwoordelijkheid te beïnvloeden, zodat deze minder negatieve invloed heeft op het stakeholder gedrag. Ten tweede de perceptie van de organisatie bij stakeholders veranderen. Dit doel laat de stakeholders positiever denken over de organisatie. Tenslotte de negatieve gevolgen van de crisis temperen. Hiermee wordt de emotie van stakeholder positief beïnvloed. Deze drie doelen staan evenredig aan de drie eerder behandelde aspecten van een CCS (Tabel 1).

Tabel 1 Doelen corporate crisis reputatiestrategieën

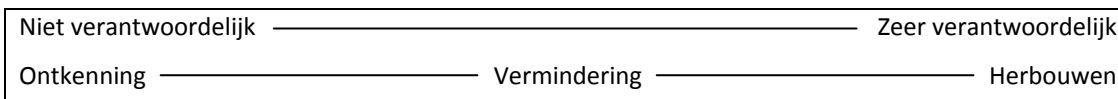
Strategie doel	Aspect corporate crisissituatie
Vormen van de toegekende attributen	Crisis verantwoordelijkheid
Perceptie van de organisatie veranderen	Corporate reputatie
Negatieve gevolgen van de crisis temperen	Emotionele reactie

Een CC-Reputatiestrategie kan zich richten op één of meerdere van deze doelen om de gevolgen van een corporate crisissituatie te beïnvloeden en zo de dreiging van de CCS te beperken.

2.3.2 Strategietype

CC-Reputatiestrategieën kunnen worden onderverdeeld in verschillende typen strategieën. De verschillende type strategieën kunnen georganiseerd worden in drie groepen. Deze groepen zijn gebaseerd op de perceptie van het accepteren van de verantwoordelijkheid voor de crisissituatie: 1) ontkenning, 2) vermindering en 3) herbouwen (Coombs, 2007). In Figuur 2 worden de type strategieën afgezet tegen de mate van verantwoordelijkheid.

Figuur 2 Type strategieën continuüm



Ontkenning strategieën staan aan één kant van het continuüm en proberen de link tussen organisatie en crisis te verwijderen. Wanneer het zo is dat de organisatie daadwerkelijk niet betrokken is bij de crisis, zal de organisatie geen schade ondervinden van de gebeurtenis. Wanneer alle stakeholders, inclusief de media, accepteren dat de organisatie inderdaad niet verbonden is aan de crisis zal de corporate reputatie gespaard blijven van schade.

De vermindering strategieën zijn er op gericht om de crisis niet dermate ernstig te laten lijken of dat de organisatie de controle over de crisis ontbeert. Wanneer de koppeling tussen de organisatie en de crisis minder sterk is of wanneer de crisis minder ernstig lijkt verminderen de negatieve effecten op de reputatie van de crisis.

Herbouw strategieën proberen om de reputatie van de organisatie te verbeteren door het aanbieden van hulp aan de slachtoffers van de crisissituatie in welke vorm dan ook. De strategie is er op gericht om de stakeholders bij te staan om zo de organisatie in een positief daglicht te zetten.

Naast bovenstaande strategietypes bestaan er ook zogenaamde ondersteunende strategieën. Deze strategieën kunnen worden ingezet naast bovenstaande strategietypes en spelen een steunende rol. De verschillende CC-Reputatiestrategieën (Coombs, 2007) worden in onderstaande tabel (Tabel 2) per strategiegroep beschreven

Tabel 2 Type corporate crisis reputatiestrategieën

<i>Primaire strategieën</i>
Ontkenning strategieën
<ul style="list-style-type: none"> • Aanvallen van de beschuldiger: De persoon of groep die (valse) claims maakt over de organisatie wordt hiermee geconfronteerd. • Ontkenning van de crisis: De organisatie ontkent date er een crisis bestaat. • Zondebok: De organisatie beschuldigt een persoon of groep buiten de organisatie.
Vermindering strategieën
<ul style="list-style-type: none"> • Verontschuldiging: De organisatie minimaliseert de verantwoordelijkheid door het ontkennen van bewust schade berokkenen en het in staat zijn van het controleren van de gebeurtenis. • Rechtvaardiging: De organisatie minimaliseert de waargenomen schade veroorzaakt door de crisis.
Herbouw strategieën

<ul style="list-style-type: none"> • Compensatie: De organisatie biedt geld of andere vergoedingen aan de slachtoffers. • Verontschuldiging: De organisatie neemt de volledige schuld van de crisis op zich en vraagt stakeholders om vergiffenis.
<i>Secundaire strategieën</i>
Ondersteunende strategieën
<ul style="list-style-type: none"> • Herinnering: Vertel de stakeholders over de goede prestaties van de organisatie in het verleden. • Vleien: De organisatie prijst de stakeholder • Slachtoffer: De organisatie herinnert de stakeholder dat zij ook slachtoffer is van de crisis.

Om het strategie doel te bereiken moet een correcte CC-Reputatiestrategie ingezet worden. Of de CCRS correct is hangt af van de mate van verantwoordelijkheid van de organisatie voor de crisisgebeurtenis. We veronderstellen dat deze op elkaar afgestemd moeten zijn om een optimaal effect te bereiken. Met andere woorden, er moet een fit zijn tussen de gehanteerde CC-Reputatiestrategie en de crisisverantwoordelijkheid. Dit houdt in dat er op basis van figuur 2 een strategie afgestemd moet worden op de crisissituatie.

2.3.3 Crisisreactie

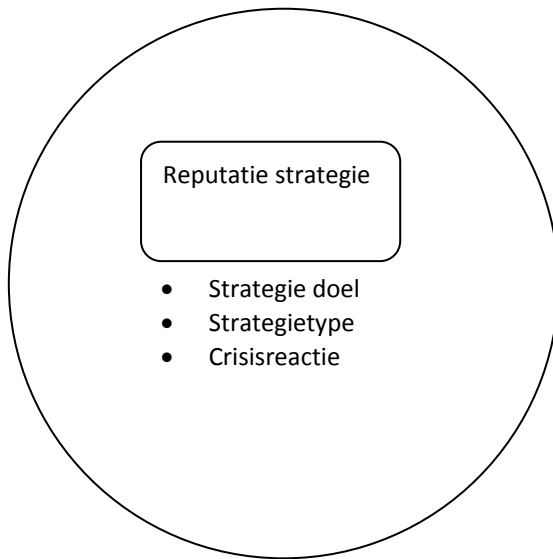
De reactie van een organisatie op de crisissituatie is de (eerste) publieke reactie vanuit de organisatie richting de stakeholders en het publiek (Coombs, 1999). De (initiële) reactie van een organisatie op de crisissituatie dient, om succesvol te zijn, te voldoen aan twee voorwaarden: 1) De reactie moet een bepaalde mate van controle over de crisissituatie uitdragen vanuit de organisatie en 2) de reactie moet door de stakeholders als geloofwaardig gezien worden.

Om dit te bereiken moet de crisisreactie snel, consistent, transparant, welwillend en informatief zijn. Een dergelijke reactie verbeeldt controle vanuit de organisatie over de crisissituatie. Wanneer de perceptie heerst dat de organisatie controle heeft over de crisissituatie maakt dit de organisatie ook geloofwaardiger. Anders gezegd, de crisissituatie wordt beheerst door een geloofwaardige organisatie. Daarnaast dient de organisatie consistent te zijn in hun reactie op de situatie en te spreken met één stem. Dit houdt in dat de organisatie gecoördineerd sprekers en media inzetten om officiële uitspraken te doen en zorgt voor het weren van onofficiële reacties door andere leden van de organisatie. Consistentie draagt bij aan de geloofwaardigheid van de reactie en zo aan de geloofwaardigheid van de organisatie.

2.3.4 Corporate crisis reputatiestrategie

Bovenstaande drie karakteristieken vormen samen een CC-Reputatiestrategie. In onderstaand figuur wordt dit onderdeel van een CCS weergegeven. Volgens dit figuur wordt het hanteren van een bepaalde CC-Reputatiestrategie bepaald door het invullen van drie karakteristieken.

Figuur 3 Corporate crisis reputatiestrategie



Om een correcte en succesvolle CCRS te hanteren tijdens een crisissituatie moeten deze drie karakteristieken samen consistent ingevuld worden. Het behalen van het beoogde doel is afhankelijk van het gekozen strategietype en of de organisatie deze goed tot uiting laat komen in de crisisreactie.

2.4 Crisis factoren

Een corporate crisis kan voor (negatieve) gevolgen voor de corporate reputatie zorgen. Om deze gevolgen te temperen wordt een CCRS gehanteerd. De toe te passen CCRS dient afgestemd te zijn op de desbetreffende crisissituatie. De keuze voor een bepaalde CCRS hangt af van een aantal factoren van de crisis. Coombs (2007) heeft deze factoren onderzocht en opgesteld. Welke CCRS gebruikt wordt hangt niet alleen af van het crisistype (het soort crisis), maar ook van een aantal andere factoren. Ten eerste het stakeholder type, oftewel de partijen naast de organisatie die betrokken zijn bij de crisis. De crisisgeschiedenis van de organisatie. Hierbij wordt gekeken naar soortgelijke crisissen van de organisatie in het verleden. En de relatie met de stakeholder in het verleden, wat wordt aangeduid met de voorafgaande corporate reputatie. In dit onderdeel wordt ingegaan op deze factoren en wordt de vraag gesteld waar de keuze voor de te hanteren CCRS tijdens een crisis van afhangt.

2.4.1 Crisistype

Een crisis is een plotsklaps en onverwachts voorval dat het functioneren van een organisatie dreigt te ontwrichten en zowel een financiële als een reputationele bedreiging vormt (Coombs, 2007). De dreiging is afhankelijk van de mate waarin een crisis schade kan toebrengen aan de reputatie van een organisatie wanneer er geen actie tegen de dreiging ondernomen wordt (Coombs, 2007). Er bestaan drie verschillende type crisissen: slachtoffer crisissen, ongeluk crisissen en vermijdbare crisissen (Coombs, 2007). Deze typen zijn verdeeld in de mate waarin de verantwoordelijkheid voor de crisis bij de organisatie ligt. Hoe groter de mate van verantwoordelijkheid, hoe groter de dreiging. Onder elk van deze type crisissen vallen een aantal subtypen (Tabel 3). Bij slachtoffer crisissen is de organisatie ook duidelijk een slachtoffer van de crisis. Hier is de mate van verantwoordelijkheid van de organisatie het laagst. Bij ongeluk crisissen waren de acties door de organisatie welke geleid hebben tot de crisis niet opzettelijk. De mate van verantwoordelijkheid is hier gemiddeld. De vermijdbare crisissen zijn tot stand gekomen doordat de organisatie wetend personen gevaar heeft laten lopen, ongepast heeft gehandeld of inbreuk gemaakt heeft op voorschriften of de wet.

Tabel 3 Crisistypen

<i>Slachtoffer crisissen</i> matige dreiging	<i>Ongeluk crisissen</i> gemiddelde dreiging	<i>Vermijdbare crisissen</i> ernstige dreiging
<ul style="list-style-type: none"> • Natuurramp • Geruchten • Geweld op de werkvloer • Kwaadwillendheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder uitdagingen • Ongelukken door technische fouten • Productfout door technische fouten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelukken door menselijke fouten • Productfout door menselijke fouten • Organisatiewandaad zonder letsel

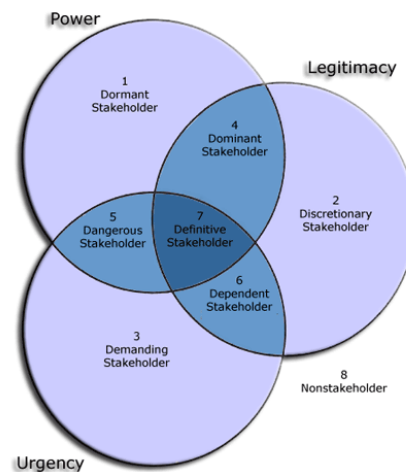
		<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiewandaad management fout • Organisatiewandaad met letsel
--	--	---

2.4.2 Stakeholdertype

Een organisatie heeft verschillende stakeholders. Om een stakeholder te identificeren en te categoriseren op basis van prioriteit (welke stakeholder moet de organisatie als eerste bedienen?) kan een stakeholder ingedeeld worden in een bepaald type op basis van drie factoren: 1) Macht, 2) legitimiteit en 3) urgentie (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). De macht van de stakeholder slaat op de mate waarin de stakeholder in staat is zijn eigen wil uit te voeren ondanks weerstand binnen een sociale relatie. Legitimiteit is de perceptie dat een actie van de stakeholder is wenselijk, correct of fatsoenlijk binnen de normen en waarden van de sociale relatie. De urgentie van een stakeholder slaat op de urgentie of dringende aard van de eis van de stakeholder.

Wanneer een organisatie tijdens een crisissituatie te maken krijgt met meerdere stakeholders met verschillende (tegengestelde) eisen hangen de reacties van een organisatie dus af van de combinatie van bovenstaande drie factoren bij de stakeholders. Macht, legitimiteit en urgentie zijn echter niet gelijkwaardig aan elkaar wanneer het gaat om reacties op crisissituaties (Zyglidopoulos & Phillips, 1999). De factor macht heeft prioriteit over legitimiteit en urgentie, ook in het geval van eisen van stakeholders. Dit houdt in dat de machtigste stakeholder en de meest 'machtige' eis prioriteit hebben tijdens een crisissituatie.

Figuur 4 Stakeholdertypen



2.4.3 Crisisgeschiedenis

De crisisgeschiedenis kan worden uitgelegd als of de desbetreffende crisis voor het eerst plaatsvindt of een soortgelijke crisis al eerder (meerdere malen) heeft plaatsgevonden. Wanneer een organisatie al eerder een soortgelijke crisis heeft meegemaakt wordt de reputationele dreiging versterkt (Coombs, 2004). Dit geldt ook wanneer de crisis niet direct of bewust door de organisatie is veroorzaakt en de organisatie een slachtoffer is geworden van de situatie. De dreiging wordt door de crisisgeschiedenis voornamelijk direct versterkt, maar heeft ook invloed via de gepercipieerde crisisverantwoordelijkheid.

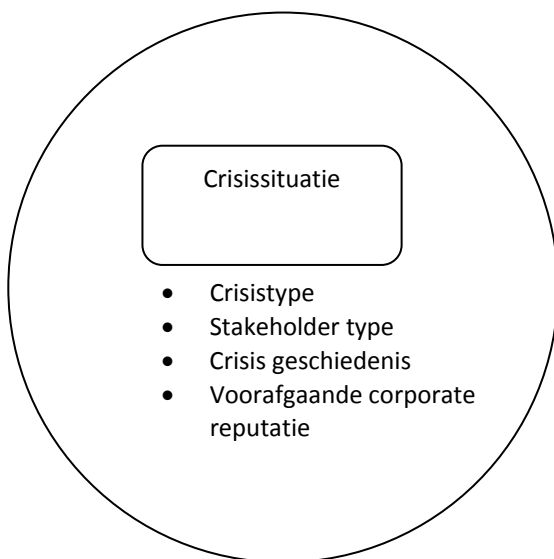
2.4.4 Voorafgaande corporate reputatie

De voorafgaande corporate reputatie hangt af van hoe goed of slecht een organisatie zijn stakeholders heeft behandeld in het verleden (Coombs, 2007) en hangt af van de eerdere prestaties van de organisatie. Met eerdere prestaties van de organisatie wordt een opgebouwde geschiedenis van daden bedoeld. Deze eerdere prestaties kan worden vergeleken met het zogenaamde reputatie kapitaal van een organisatie. Reputatie kapitaal is het verworven tegoed van een organisatie bij zijn stakeholders en hoe de organisatie wordt gezien (Fombrun & van Riel, 2004). Hoe groter dit reputatie kapitaal, hoe minder kwetsbaar een organisatie is voor een crisis en hoe minder verantwoordelijk een organisatie wordt gehouden voor de crisis. Wanneer een stakeholder bijvoorbeeld de perceptie heeft dat de organisatie hem slecht heeft behandeld is de voorafgaande corporate reputatie bij deze stakeholder slecht en het reputatie kapitaal klein. Wanneer een organisatie een ongunstige voorafgaande corporate reputatie heeft versterkt dit de dreiging door de crisis. Daarnaast vergroot een ongunstige voorafgaande corporate reputatie de gepercipieerde crisisverantwoordelijkheid (Coombs, 2007).

2.4.5 Crisisfactoren

De crisissituatie wordt ten eerste gedefinieerd door het crisistype. Het crisistype geeft voor een belangrijk deel de mate van dreiging aan voor de corporate reputatie en stakeholdergedrag. Samen met de crisisgeschiedenis en de voorafgaande corporate reputatie wordt de mate van verantwoordelijkheid bepaald bij voor de crisis. Daarnaast bepaald het stakeholdertype de volgorde van stakeholders, wat invloed heeft op de crisisreactie van de CCRS. De crisissituatie en factoren van invloed op de CCRS worden weergegeven in onderstaand figuur.

Figuur 5 Crisissituatie



2.5 Model constructie

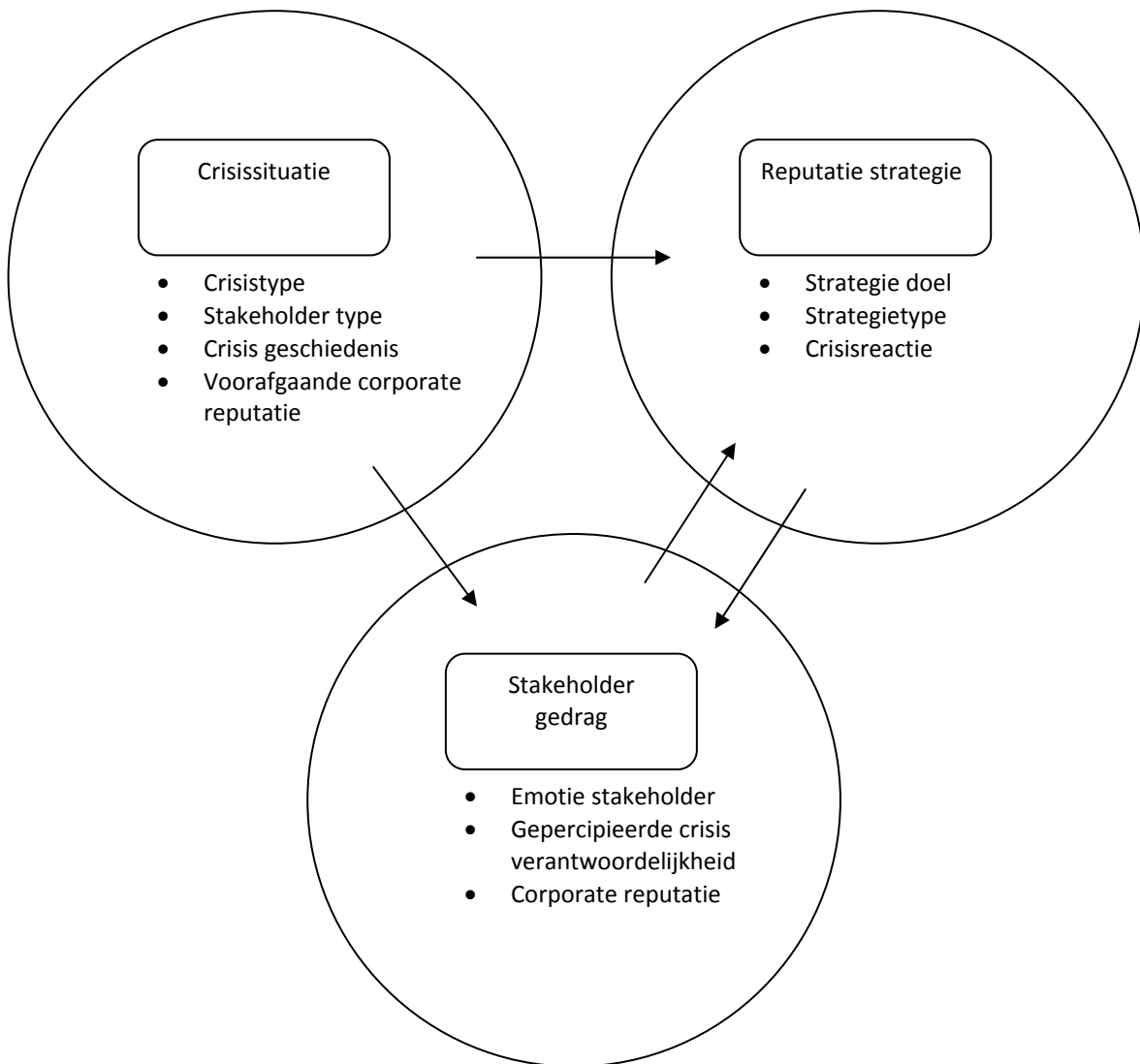
Op basis van de hiervoor beschreven relaties tussen corporate reputatie en een crisissituatie kan een conceptueel model geconstrueerd worden wat deze relaties in kaart brengt. Dit model heet een corporate reputatie crisis analyse model. Het model beschrijft de voorgaande hoofdstukken en legt de verbinding tussen de verschillende elementen van corporate reputatie en crisissituaties. Daarnaast worden op een aantal verwachte effecten beschreven tijdens crisissituaties. Deze effecten kunnen worden gesteld op basis van de gelegde relaties tussen de verschillende elementen van het conceptueel model.

2.5.1 Corporate reputatie crisis analyse model

Onderstaand figuur representeert dit conceptuele model. Het model bestaat uit drie elementen. Deze drie elementen beschrijven een crisis bij een organisatie en de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat. De elementen zijn: 1) De crisissituatie, 2) de gebruikte reputatiestrategie en 3) het gedrag van de stakeholders na aanleiding van de crisis en de strategie. Elk element bevat een aantal karakteristieken waar de uiting van het element van af hangt. De eenrichtingspijlen van het element 'crisissituatie' naar de andere twee elementen duiden op de invloed van de crisissituatie op de overige elementen en de karakteristieken hiervan. De elementen 'reputatiestrategie' en 'stakeholder gedrag' hebben tevens beide invloed op elkaar. Dit wil zeggen dat de reputatiestrategie, naast van de crisissituatie, ook deels afhangt van het (initiële) stakeholder gedrag en vice versa.

Dit analyse model van de crisissituatie geeft de situatie weer op één bepaald moment. Omdat een crisissituatie een dynamische gebeurtenis is die in de loop van de tijd kan evolueren is het mogelijk dat om een compleet beeld te krijgen van een crisis de analyse op meerdere momenten tijdens de crisis uitgevoerd moet worden. Zo kan er door middel van het model een momentopname gecreëerd worden van de situatie tot dan toe.

Figuur 6 Corporate reputatie crisis analyse model



2.5.2 Gestelde effecten

Op basis van het model en de eerder beschreven elementen van crisissituaties en de invloed hiervan op de reputatie van een organisatie kunnen een aantal effecten gesteld worden.

Ten eerste wordt de reputatiestrategie beïnvloed door de crisissituatie. Het crisistype is uit te drukken in de mate van verantwoordelijk voor de crisis. Het strategietype is afhankelijk van de werkelijke verantwoordelijkheid voor de crisis. Dit betekent dat het strategietype afhankelijk is van het crisistype. 1) *Verwacht wordt dat hoe ernstiger de dreiging van het crisistype is, hoe meer de organisatie de verantwoordelijkheid op zich zal moeten nemen qua strategietype om reputatie schade te voorkomen.* Het stakeholdertype heeft invloed op de crisisreactie. 2) *Wanneer een stakeholder een hoge mate van macht of urgentie heeft moet de crisisreactie van de organisatie snel zijn om controle de te behouden over de crisissituatie.*

De crisissituatie heeft ook effect op het stakeholder gedrag tijdens of na een crisis. Het crisistype heeft een directe invloed op zowel de gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid, de emotie van de stakeholder als de corporate reputatie. 3) *Een verwacht effect is dat hoe ernstiger de dreiging van het crisistype is, hoe groter de gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid van de stakeholder is, hoe negatiever de emotie van de stakeholder is en hoe slechter de corporate reputatie is.* De crisisgeschiedenis van de organisatie is van invloed op de gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid, de emotie van de stakeholder en de corporate reputatie. 4) *Hoe meer soortgelijke crisissen de organisatie heeft meegemaakt, hoe groter de gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid van de stakeholder is, hoe negatiever de emotie van de stakeholder is en hoe slechter de corporate reputatie is.* De voorafgaande corporate reputatie van de organisatie heeft invloed op de uiteindelijke corporate reputatie. 5) *Hoe beter de voorafgaande corporate reputatie van de organisatie is, hoe beter de uiteindelijke corporate reputatie is.*

Tenslotte hebben het strategietype en het stakeholder gedrag vanzelfsprekend ook invloed op elkaar. Met de strategie probeert de organisatie het stakeholder gedrag te beïnvloeden. Het strategietype is gericht op het accepteren van de verantwoordelijkheid voor de crisissituatie door de organisatie (Coombs, 2007). 6) *Wanneer de organisatie de juiste reputatiestrategie gebruikt afgestemd op de verantwoordelijkheid om de crisissituatie te bezweren zal de emotie van de stakeholder en de corporate reputatie positiever zijn en zal de gepercipieerde verantwoordelijkheid meer overeenkomen met crisisverantwoordelijkheid van het crisistype.* De crisisreactie bepaalt deels de emotie van de stakeholder en de corporate reputatie. 7) *Wanneer de crisisreactie controle uitdraagt en geloofwaardig overkomt zal de emotie van de stakeholder en de corporate reputatie positiever zijn.*

Van deze effecten wordt onderzocht welke voornamelijk invloed hebben en bepalen welke strategie gehanteerd moet worden door middel van verschillende onderzoeksmethoden welke in het volgende hoofdstuk worden beschreven.

3 Crisissituaties op het internet

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op de rol van het internet tijdens corporate crisissituaties. Het internet speelt tegenwoordig een belangrijke rol bij crisiscommunicatie. In de volgende paragrafen wordt uiteengezet hoe de huidige literatuur met betrekking tot reputatiestrategieën uit hoofdstuk 2 van toepassing is op het medium internet en in hoeverre het model als online crisis analyse instrument kan dienen. De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk is hoe het medium internet zich verhoudt op het gebied van crisissituaties ten opzichte van andere media? Het hoofdstuk is onderverdeeld in drie paragrafen.

In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de specifieke karakteristieken van het internet, die het internet onderscheiden van andere (traditionele) media. Daarnaast wordt gekeken hoe deze karakteristieken corporate crisis reputatiestrategieën beïnvloeden. Er wordt gekeken naar het element reputatiestrategieën uit het ontwikkelde model en in hoeverre de karakteristieken van dit element worden beïnvloed door de karakteristieken van het medium internet.

Ten tweede wordt ingegaan op de bruikbaarheid van het ontwikkelde analyse model op het medium internet. Hierbij wordt gekeken in hoeverre de eigenschappen van het internet invloed hebben op de toepassing van het model als crisis analyse instrument. Op basis hiervan kan gesteld worden wat de gebruikswaarde is van het model om een corporate crisissituatie op het internet te analyseren. Daarbij wordt de vraag gesteld hoe een corporate crisissituatie puur via het internet is te analyseren.

Tenslotte wordt gekeken naar hoe corporate crisis reputatiestrategieën tot uiting kunnen komen op het internet. Hierbij worden de mogelijke verschillende type toepassingen van communicatie uitingen op het internet tijdens een crisis behandeld. Hierbij wordt ingegaan op de mate van innovatie per toepassing en de wijze waarop deze bepaalde functies kunnen vervullen tijdens een crisis. Op basis van deze informatie kan geanalyseerd worden op welke manier een organisatie het internet heeft gebruikt tijdens een crisissituatie. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen succesvolle en minder succesvolle toepassingen.

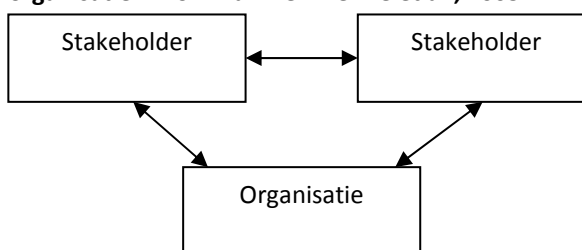
3.2 De invloed van online karakteristieken op corporate crisis reputatiestrategieën

In dit onderdeel worden de specifieke karakteristieken van het internet behandeld, die het internet onderscheiden van andere (traditionele) media. Het internet is een relatief nieuw medium en biedt bepaalde mogelijkheden die andere media niet bieden. De vraag die hier gesteld wordt is welke karakteristieken van het medium deze mogelijkheden mogelijk maakt en hoe deze van invloed zijn op het toepassen van corporate crisis reputatiestrategieën. Er wordt gekeken naar het element reputatiestrategieën uit het ontwikkelde model en in hoeverre de karakteristieken van dit element worden beïnvloed door de karakteristieken van het medium internet.

Voor de komst van het internet verliep de communicatie met de stakeholder op een wezenlijk andere wijze dan nu, nu het internet een volwassen medium is geworden. Ten eerste communiceerde de organisatie naar de stakeholder, in plaats van met de stakeholder.

Het internet is een medium waar *dialogo* heel goed mogelijk is in tegenstelling tot andere media, waar de communicatie vaak één kant op gaat (Van Der Merwe, Pitt, & Abratt, 2005). Daarnaast was de organisatie de spil tussen de verschillende stakeholders,

Figuur 7 Communicatie tussen stakeholders en organisatie. Bron: Van Der Merwe et al., 2005



terwijl er nu veel meer *communicatie tussen de verschillende stakeholders* mogelijk is. Stakeholders kunnen het internet als platform gebruiken om met elkaar ervaringen uit te wisselen betreffende de organisatie. (Van Der Merwe et al., 2005). Zie hiervoor ook Figuur 7, waar de huidige wijze van communicatie tussen organisatie en stakeholders wordt weergegeven. Ook de *snelheid* van het internet als medium speelt een grote rol. Het internet is een medium waar per direct over gecommuniceerd kan worden zonder enige vorm van tussenkomst van partijen als bijvoorbeeld omroepen. Dit houdt in dat een organisatie onmiddellijk kan reageren op een situatie of gebeurtenis en dat de snelheid van deze reactie enkel afhankelijk is van het reactievermogen van de organisatie. Stakeholders kunnen op hun beurt ook per direct reageren op de organisatie. Dit leidt tot een volgende eigenschap, namelijk de *toegankelijkheid* van het internet. Elke stakeholder van de organisatie is in staat om het internet te gebruiken als communicatiekanaal richting de organisatie of andere stakeholders. Dit betekent dat alle informatie over de organisatie of crisissituatie te allen tijde beschikbaar is. Dit hangt samen met het feit dat het internet een medium is dat *zeer goedkoop* is in vergelijking met andere media, maar ook dat elke stem op het internet gelijk kan zijn. Een boodschap welke verspreid wordt door één enkele persoon. Ten slotte is de *reikwijdte* van het internet zo groot dat een boodschap in één keer wereldwijd verspreid kan worden. De informatie over een crisissituatie en de rol van de organisatie blijft dus niet beperkt tot de desbetreffende regio, maar is beschikbaar over de hele wereld. Wat hieruit voortvloeit, is dat het internet het mogelijk maakt om

geestverwanten te vinden. Mensen met dezelfde mening of in dezelfde situatie kunnen zeer gemakkelijk via het internet met elkaar in contact komen en zo ook groepen vormen of ‘communities’ oprichten. Deze eigenschappen van het medium internet kunnen worden toegepast op de eerder beschreven algemene karakteristieken van corporate crisis reputatiestrategieën. De eigenschappen hebben invloed op de toepassing van corporate crisis reputatiestrategieën.

3.2.1 Strategiedoel

Door de snelheid van het verspreiden van een boodschap en de hoeveelheid beschikbare informatie op het internet kan een perceptie over de verantwoordelijkheid voor de crisissituatie veel sneller na het ontstaan van een crisissituatie gevormd worden en kunnen dus attributen toegekend worden aan een organisatie na aanleiding van de crisissituatie. Het zelfde geldt voor de perceptie van de organisatie bij de stakeholders. De perceptie die stakeholders van de organisatie hebben kunnen door het internet daarnaast ook zeer gemakkelijk gedeeld en verspreid worden met andere stakeholders. Voor de gevoelens die stakeholders ervaren met betrekking tot de crisissituatie biedt het internet een perfect podium om deze te uiten. De toegankelijkheid van het medium maakt het voor elke stakeholder mogelijk zijn gevoelens op een website te plaatsen en te delen met anderen.

Een corporate crisis reputatiestrategiedoel dient op het internet zeer efficiënt nagestreefd te worden. Dit houdt in dat het strategiedoel constant in de gaten moet worden gehouden. Communicatie vanuit de organisatie zorgt bijna onmiddellijk voor reacties. Deze reacties hoeven echter niet direct op de organisatie gericht te zijn, maar op andere stakeholders. Actief op de hoogte blijven van deze reacties is zeer belangrijk. Op basis van deze reacties kan gepeild worden of de doelen behaald worden en er eventueel een tegenreactie moet plaatsvinden. Dit biedt ook ruimte voor betrokkenheid bij de stakeholders. Dit betekent het reageren op de geuite bezorgdheid, maar daarnaast ook het erkennen van het recht op het hebben van een andere perspectief op de zaak en het bieden van een podium om dit perspectief te delen.

3.2.2 Strategietype

Het strategietype kan op het internet sterker tot uiting komen. Zo kan de verantwoordelijkheid voor de crisis duidelijker neergezet worden door de getroffen organisatie. Ten eerste kan de boodschap richting de stakeholder door de toegankelijkheid van het medium veel uitgebreider verspreid worden richting de doelgroep. Wanneer een CCRS gebruikt wordt om de schade van een crisissituatie te beperken is het mogelijk om via het internet zuiver de mening van de organisatie richting de stakeholders te communiceren, zonder filter van het medium. Dit maakt het mogelijk om de boodschap zo te verkondigen dat elk onderdeel hiervan gelijkwaardig belicht wordt. Ook maken de beperkte kosten (en de ‘onbeperkte’ hoeveelheid ruimte) het mogelijk om de boodschap met betrekking tot de crisis uitgebreid te vertellen zonder rekening te houden met

ruimtegebrek of het knippen en plakken van een redactie. Dit geldt voor tekst, maar ook voor multimediale communicatie, zoals filmbeelden, foto's of grafieken.

De snelheid van het medium maakt het mogelijk om wanneer er reacties komen op de crisissituatie vanuit de stakeholders deze binnen een ogenblik mee te nemen in de communicatiestrategie van de organisatie en hierop te reageren. De organisatie kan zo deelnemen in een dialoog met betrekking tot de crisis en zich verweren tegen aantijgingen.

3.2.3 Online crisisreactie

Het gebruik van het internet als medium voor crisisreacties zorgt ervoor dat de reactie gecontroleerd wordt door de organisatie zelf. De organisatie kan reageren op de crisis zonder filter van het medium. Dit kan de mate van geloofwaardigheid van de reactie beïnvloeden. Wanneer er in een reactie vanuit de organisatie geknipt wordt of deze kort door de bocht uiteen wordt gezet kan de desbetreffende stakeholder een gekleurd beeld krijgen van deze reactie of deze anders interpreteren. Het internet biedt de mogelijkheid om zelf (zonder tussenkomst van anderen) een reactie uit te geven, zodat deze onaangepast bij de stakeholder terecht kan komen. Om de mate van controle over de crisissituatie uit te dragen moet de reactie onder andere snel zijn. De snelheid waarmee een reactie op het internet geplaatst kan worden is zeer groot. Hierdoor ligt de snelheid van de reactie voornamelijk bij het vermogen van de organisatie om een reactie op te stellen. Door de ruimte op het internet kan de reactie van de organisatie een compleet beeld van de situatie schetsen, inclusief beeld en geluid materiaal. Dit draagt bij aan de perceptie van controle over de crisis bij stakeholders. De toegankelijkheid van het internet betekent ook dat willekeurige werknemers zich op eigen initiatief kunnen uitlaten over de crisissituatie en de rol van de organisatie. Om de consistentie te waarborgen van crisisreacties dient dit gedrag gecontroleerd te worden. Reacties vanuit de organisatie met betrekking tot de crisissituatie moeten gecoördineerd worden, zodat de organisatie één consistent geluid laat horen richting zijn stakeholders.

3.2.4 Online corporate crisis reputatiestrategieën

Het internet maakt het mogelijk voor organisaties om corporate crisis reputatiestrategieën strakker en meer gecontroleerd te hanteren. Door de karakteristieken van het internet kan een organisatie sneller en in eigen beheer communiceren over een crisis met haar stakeholders. Dit blijkt ook uit interviews met experts op het gebied van crisismanagement. Tevens kunnen reacties richting een breder publiek (wereldwijd) verspreid worden. Dit heeft daarentegen tot gevolg dat het toepassen van een bepaalde strategie en de daarbij behorende uitingen strakker gepland moet worden dan bij traditionele media. Een organisatie moet hierdoor sneller schakelen na ontwikkelingen in een crisis. Daarbij wordt door stakeholders ook verwacht dat de organisatie sneller reageert en handelt, omdat zijzelf dat ook kunnen.

3.3 Bruikbaarheid van het crisis analyse model op internet

Het model wat in hoofdstuk 2.6 opgesteld is, is gebaseerd op algemene literatuur en onderzoek over corporate reputatie wat niet specifiek gericht is op het medium internet. Het medium internet maakt het echter mogelijk voor mensen om nieuwe gedragspatronen te vertonen. Zoals het vergroten van de communicatie reikwijdte, wat voorbij gaat aan fysieke locatie, tijd en middelen (Bunting & Lipski, 2000). Dit maakt de vraag relevant of het geconstrueerde model geschikt is voor het analyseren van crisissituaties via het internet. Dit hoofdstuk heeft als doel om per element te onderzoeken of deze toepasbaar is op een crisissituatie die via het internet geanalyseerd wordt. Het woord 'bruikbaar' betekent letterlijk 'geschikt om te gebruiken' (Van Dale, 2008). Specifiek voor dit onderzoek wordt gekeken of het model daarom om kan gaan met de mogelijk gedragspatronen van stakeholders. Met andere woorden, wat is de bruikbaarheid van het model analyse instrument op het internet en kan het model aangepast worden op het medium internet om meer bruikbaar te worden?

3.3.1 Crisissituatie

De crisissituatie bevat de aspecten crisistype, stakeholdertype, crisisgeschiedenis en de voorafgaande corporate reputatie. Het crisistype is een medium onafhankelijk gegeven en ontwikkeld zich eventueel ook onafhankelijk. Het crisistype wordt daarom niet beïnvloed door het feit of de crisis zich online afspeelt of online wordt geanalyseerd.

Het stakeholdertype is een aspect dat wel beïnvloed wordt door het internet. Doordat op internet iedereen een stem kan krijgen (dus ook individuen), is het mogelijk dat een persoonlijk of groepering een sterke stem krijgt, terwijl deze in een offline omgeving de macht ontbeert om gehoord te worden. Door steun van een achterban kan één iemand een stem krijgen waar meer waarde aan wordt gehecht dan aan het woord van een organisatie (Kirkpatrick, Roth, & Ryan, 2005). Daarnaast zijn het voornamelijk individuen of consumenten die zich uitten op het internet via blogs (Kelleher & Miller, 2006). De stakeholders die geanalyseerd op het internet worden zijn daarom voornamelijk consumenten.

Net als het crisistype zijn de crisisgeschiedenis en de voorafgaande corporate reputatie van het medium onafhankelijke gegevens. Deze gegevens worden tevens samengesteld op basis van informatie van voor de crisisgebeurtenis.

Het element crisissituatie is bruikbaar om te analyseren via het internet, echter is het stakeholdertype een aspect wat zich anders gedraagt op het internet. Dit maakt het model vooral geschikt om crisissen te analyseren waarbij de primaire stakeholder de consument is.

3.3.2 Reputatiestrategie

Het element reputatiestrategie wordt gevormd door het strategiedoel, het strategietype en de crisisreactie. Het strategiedoel omvat het effect wat de organisatie met de strategie wil bereiken welke uiteindelijk tot uiting moet komen in het stakeholder gedrag. Het doel wordt opgemaakt uit de stakeholder uitingen en de reactie van organisatie hierop teneinde het (geplande) gedrag te beïnvloeden. Er wordt hier aangenomen dat de reacties van stakeholders en de organisatie op het internet representatief zijn voor andere (offline) reacties. Daarom zal het online strategiedoel niet afwijken.

Voor het strategietype geldt hetzelfde. Deze wordt ook opgemaakt uit de reacties van organisatie. Er wordt hier aangenomen ook dat de reacties van de organisatie op het internet representatief zijn voor andere (offline) reacties. Daarom zal het online strategietype niet afwijken.

Er wordt aangenomen dat de crisisreactie van de organisatie op het internet representatief zijn voor andere (offline) reacties, omdat deze in lijn zijn met de overige communicatie uitingen van de organisatie. De online crisisreactie is daarom inhoudelijk ook niet verschillend van de totale crisisreactie.

Omdat er aangenomen wordt dat een organisatie in een crisis een eenduidige reputatiestrategie hanteert over alle media is het element reputatiestrategie toepasbaar op het internet.

3.3.3 Stakeholdergedrag

Het stakeholdergedrag bevat de aspecten emotie van stakeholders, gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid en corporate reputatie. Alle drie deze aspecten worden opgemaakt uit de stakeholder uitingen. Er wordt ook hier aangenomen dat de reacties van stakeholders op het internet representatief zijn voor andere (offline) reacties. Het analyseren van stakeholdergedrag op het internet door middel van dit element is daarom goed mogelijk.

3.3.4 Bruikbaarheid van het model

Op basis van bovenstaande paragrafen is te stellen dat het model in ongewijzigde vorm toepasbaar is om een crisis via het medium internet te analyseren en de gebruikswaarde zeer groot is. Wel is het model voornamelijk geschikt om een crisis te analyseren waarbij de primaire stakeholder de consument is. Dit heeft te maken met het feit dat voornamelijk deze groep stakeholders zich op het internet manifesteert en goed te analyseren is.

3.4 Uitingen van corporate crisis reputatiestrategieën op het internet

In deze paragraaf wordt gekeken naar hoe corporate crisis reputatiestrategieën tot uiting kunnen komen op het internet. Hiervoor worden de mogelijke verschillende type toepassingen van communicatie uitingen op het internet tijdens een crisis behandeld. Het internet heeft communicatie veranderd tussen organisaties en stakeholders (hoofdstuk 3.2). Daarom biedt het internet organisaties de mogelijkheid om andere crisis toepassingen te hanteren bij het communiceren richting stakeholders. Op basis het analyseren van gebruikte toepassingen kan geanalyseerd worden op welke manier een organisatie het internet heeft gebruikt tijdens een crisissituatie. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen succesvolle en minder succesvolle toepassingen. Bij het gebruik van het internet als communicatiekanaal door organisaties kan er onderscheid gemaakt worden tussen traditionele internet toepassingen en innovatieve internet toepassingen (Taylor & Perry, 2005).

De eerste categorie omvat alle vormen van crisis communicatie, zoals persberichten, veelgestelde vragen en memo's. Deze uitingen zijn traditionele 'offline' uitingen welke geschikt zijn gemaakt om op het internet te plaatsen en vormen eenrichtingsverkeer richting de aandeelhouders van de crisissituatie.

De volgende innovatieve tactieken zijn geïdentificeerd als nieuwe toepassingen die ingezet kunnen worden door organisaties bij het gebruik maken van het internet als communicatie kanaal (Taylor & Perry, 2005). Hierbij speelt het tweerichtingsverkeer (van organisatie naar aandeelhouders en vice versa) een belangrijke rol. 1) Toepassingen met interactie tussen organisatie en stakeholder, bijvoorbeeld waarbij de organisatie de bezoeker (stakeholder) aanmoedigt te reageren op een kwestie via het internet. 2) Het verbinden van de website van de organisatie met andere relevante internet sites voor de desbetreffende stakeholder met informatie over de crisissituatie. 3) Het 'real-time' bijhouden van een evenement (crisis) en het geven van informatie updates aan stakeholders. 4) Het aanbieden van multimedia materiaal, zoals afbeeldingen of video voor het gebruik door andere media.

Gebruikte uitingen in combinatie met een toepassing wordt hier een tactiek genoemd. Dit betekent dat een uiting op verschillende wijzen op internet kan voorkomen. Één wijze wordt een tactiek genoemd. Op basis van het inventariseren van communicatie-uitingen door de organisatie en de gehanteerde crisis toepassingen kan gesteld worden in hoeverre een organisatie gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheden van het internet en welke gehanteerde crisis toepassingen en tactieken als succesvol kunnen worden beschouwd.

4 Methodologische opzet

4.1 Doel het onderzoek

In dit onderzoek staat het volgende doel centraal: Het analyseren van corporate crisissituaties met behulp van het eerder beschreven model en hieruit succesfactoren van corporate reputatiestrategieën bij crisissituaties op het internet definiëren. Om dit doel te bereiken worden er in dit onderzoek twee soorten onderzoeksmethoden gebruikt, casestudy onderzoek en semigestructureerde interviews. Deze worden in de volgende paragraaf besproken. Deze onderzoeksmethoden zorgen voor het vergaren van data om het eerder beschreven model en de verwachte effecten te toetsen.

Bovenstaand doel wordt bereikt door middel van het kijken naar gebeurtenissen op een zeer gedetailleerd niveau. Zo kunnen oorzaak en gevolg worden waargenomen. Hiervoor worden verschillende vragen gesteld: *Wat is het verband tussen crisistype, reputatiestrategie en stakeholdergedrag? Welke factoren in het communicatieproces hebben tot positief en welke tot negatief stakeholders gedrag geleid? En zijn deze factoren te generaliseren naar andere situaties?* Om de link tussen de wetenschap en praktijk te leggen kan er kritisch gekeken worden naar de handelswijze van de desbetreffende organisatie tijdens de crisis. Hierbij staan de volgende vragen centraal: *Heeft de organisatie na aanleiding van de crisissituatie de juiste reputatiestrategie gehanteerd? Heeft de organisatie de reputatiestrategie correct tot uiting laten komen? En hoe had de organisatie zo nodig beter kunnen handelen?*

Door middel van bovenstaande vragen kan de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord worden: *Hoe kunnen organisaties corporate reputatiestrategieën bij crisissituaties succesvol op het internet toepassen?*

4.2 Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk staan de methoden centraal die gebruikt worden om het doel van het onderzoek te bereiken uitgebreid besproken. Voor de onderzoeksmethoden wordt het geconstrueerde model gebruikt als uitgangspunt. Vanuit het model worden de cases geanalyseerd op de drie elementen die het model bevat. Daarbij wordt tevens het model getoetst als crisissituatie analyse procedure. Er wordt onderzocht of het model een geschikt instrument kan zijn bij het analyseren (en evalueren) van een crisissituatie. Vanuit de case wordt uiteindelijk een aantal (ingevulde) modellen geconstrueerd specifiek gericht op die desbetreffende case. Deze modellen bevatten de gevonden werkelijke relaties tussen de verschillende elementen. Per fase in elke

crisissituatie wordt een model opgesteld. Daarnaast wordt tijdens de interviews het model en de toepassingen ervan voorgelegd aan de respondenten en worden de bevindingen van de casestudy's behandeld om de link tussen praktijk en wetenschap creëren. Hiermee kunnen de cases beoordeeld worden op basis van het wetenschappelijk model en de praktijkervaring op het gebied van reputatie- en crisismanagement. Hieronder wordt verder ingegaan op de casestudy en het semigestructureerd interview als onderzoeksmethoden.

4.2.1 Casestudy

Het casestudy onderzoek kijkt naar gebeurtenissen uit het verleden en beschrijft in detail welke acties hebben plaatsgevonden. Door middel van het kijken naar gebeurtenissen op een zeer gedetailleerd niveau kunnen oorzaak en gevolg worden waargenomen. De casestudy richt zich op één of meerdere onderzoeksobjecten (cases) en onderzoekt vele eigenschappen van dit object (Yin, 2003). Een casestudy kan gedaan worden wanneer de onderzoeksvraag in een 'hoe' of 'waarom' vorm wordt gesteld over tijdelijke voorvallen waarover de onderzoeker geen controle uit kan oefenen en wanneer het gaat om een gebeurtenis binnen een 'reallife' context (Yin, 2003). Dit type onderzoeksdesign richt zich in de praktijk vaak op een beperkt aantal onderzoeksobjecten en er wordt geprobeerd daar vele variabelen van te onderscheiden. Één enkele case moet niet verward worden met één respondent binnen een experiment, maar een case kan vergeleken worden met een compleet experiment (Yin, 2003).

De casestudy methode is een geschikte onderzoeksmethode voor deze thesis, omdat de te onderzoeken relaties in het model dermate complex zijn om in een experiment of survey te onderzoeken. In combinatie met de beperkte doorlooptijd van dit onderzoek zijn bestaande crisissituaties een geschikte vorm van onderzoeksobjecten. Daarnaast biedt een casestudy de mogelijkheid om onderzoeksobjecten uit het verleden te analyseren. De focus van deze thesis ligt op afgeronde crisissituaties, waarbij de uitkomst bekend is. Er wordt daarom gebruik gemaakt van retrospective datacollection (Yin, 2003). Er kan geen controle worden uitgeoefend op de gebeurtenis of context van de situatie. De te onderzoeken situaties hebben plaatsgevonden in een reallife context en zijn allen een unieke gebeurtenis binnen mogelijke crisissituaties.

4.2.2 Semigestructureerd Interview

Semigestructureerde interviews met professionals op het gebied van reputatie- en crisismanagement dienen enerzijds om de link tussen de wetenschap en praktijk te leggen en anderzijds als aanvulling op het casestudy onderzoek. Een beschrijving van de case wordt voorgelegd, waarbij gevraagd wordt naar de professionele mening over handelswijze van de desbetreffende organisatie. Bij een interview vindt er een gesprek plaats tussen een interviewer en één of enkele respondenten. De gesprekken zijn gericht op het achterhalen van motivaties en gedachten over een

onderwerp. Bij een kwalitatief interview staat de beschrijving en interpretatie van een bepaalde situatie centraal (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2001). Door gebruik te maken van een (gestructureerde) gesprekspuntenlijst (in tegenstelling tot bij kwantitatieve interviews), zorgt de interviewer ervoor dat alle aspecten van het probleem belicht worden, maar tevens zorgt voor flexibiliteit. De interviewer kan naar aanleiding van de antwoorden dieper op bepaalde vragen in gaan. Dit maakt deze onderzoeksmethode tevens minder valide (Bryman, 2004). Echter het blootleggen van een bepaalde situatie gaat niet goed aan de hand van een standaard vragenlijst, waarom er toch voor een deze kwalitatieve vorm van interviewen is gekozen.

In het kader van dit onderzoek worden er interviews georganiseerd met personen die een functie bekleden binnen het werkveld van reputatiemanagement, crisismanagement of public relations. Deze personen zijn door de praktijk geschoold op gebied van crisissen en vormen zo een uitstekende bron van kennis als input voor dit onderzoek. Allereerst wordt de link tussen wetenschappelijk onderzoek naar reputatie- en crisismanagement en de praktijk onderzocht. Op basis van de onderzochte relaties tussen de verschillende elementen van een crisissituatie wordt de respondent vragen gesteld over de gebruikte methoden en procedures voor, tijdens en na een crisissituatie. Ook wordt naar de invloed van het medium internet op het werkveld van reputatiemanagement, crisismanagement of public relations gevraagd. De verkregen resultaten uit de casestudy worden voorgelegd aan de respondent. Hieruit wordt geconcludeerd of de organisatie uit de desbetreffende case ondanks de uitkomst correct heeft gehandeld. Bepaalde beslissingen en de discrepanties tussen de verwachte en werkelijke relaties tussen elementen van de crisissituatie zullen worden voorgelegd en hiervoor zullen verklaringen worden gezocht.

4.3 Operationalisatie

In de operationalisatie staat het maken van de koppeling van de theorie naar de praktijk centraal. Vanuit het conceptuele model worden indicatoren afgeleid. Deze indicatoren, zijn meetbaar en aan de hand van deze indicatoren kunnen de relaties uit het conceptuele model gemeten worden.

4.3.1 Case definitie

Voordat er onderzoek gedaan kan worden naar één of meerdere cases, moet er vast worden gesteld wat in het kader van deze thesis een case is. Met andere woorden: over welke afgebakende gebeurtenis, organisatie of entiteit worden gegevens verzameld, geanalyseerd, om hier uitspraken over te kunnen doen in de vorm van conclusies (Yin, 2003)?

In het geval van deze thesis bestaan er verschillende mogelijkheden om een case te definiëren. Een case kan worden beschreven als een crisissituatie waar een of meerdere organisatie

bij betrokken zijn. Maar een case kan ook worden gezien als een organisatie die het slachtoffer is geworden van een crisis en in een crisissituatie terecht komt.

Voor deze thesis wordt er gekeken naar individuele organisaties welke in een crisissituatie terecht komen om vervolgens het gedrag te analyseren wat zij op het internet vertonen richting stakeholders met betrekking tot de crisissituatie. Daarbij wordt gekeken naar het gedrag wat de stakeholders van de organisatie vertonen naar aanleiding van de crisissituatie. De reden voor deze keuze is dat het model geconstrueerd is met één corporate reputatie en daarom geschikt is voor de analyse van één organisatie in een crisissituatie. Daarnaast zorgt het onderzoeken van meerdere cases (organisaties) met één organisatie per case in verschillende situaties voor het gemakkelijker repliceren van een casestudy, zodat bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden over verschillende situaties.

4.3.2 Case criteria

Voor het selecteren van de definitieve te onderzoeken cases dienen een aantal overwegingen gemaakt te worden. Ten eerste dient een keuze gemaakt te worden voor het soort cases wat onderzocht wordt. In het geval van dit onderzoek betreft het soort case het type crisis (en daarmee de mate van verantwoordelijkheid). Omdat elke case een experiment op zich is, betekent het onderzoeken van meerdere cases met een soortgelijke crisissituatie replicatie van een experiment. Replicatie kan leiden tot hardere conclusies wanneer de resultaten elkaar versterken. Daarbij onderzoekt deze studie hoe reputatiestrategieën de effecten van een crisissituatie op reputatie kunnen beïnvloeden en om dit effect duidelijker aan te tonen wordt er gekozen voor een crisistype dat een gemiddelde tot ernstige dreiging is voor de corporate reputatie. Ten tweede behandelt het onderzoek meerdere reputatiestrategieën. De verschillende cases moeten zich onderscheiden op het hanteren van verschillende strategieën. Ten slotte dient de crisisreactie van elke case verschillend te zijn. De crisisreactie moet variëren op het gebied van snelheid, uitingen, inhoud of een combinatie van deze karakteristieken.

Niet elke organisatie waar een crisissituatie voorkomt is geschikt om als case te dienen in deze thesis. Voor het selecteren van de cases die worden geanalyseerd bestaan er ook bepaalde praktische criteria waar elke case aan moet voldoen. Zo kan een crisissituatie niet te lang geleden hebben plaatsgevonden, omdat het gebruik van internet duidelijk een rol moet hebben gespeeld als communicatie kanaal. Daarnaast moet de crisissituatie dermate publiek zijn dat de stakeholders kennis hebben genomen van de crisissituatie. Hieronder volgen de praktische criteria waar een case aan moet voldoen:

- De crisissituatie moet hebben plaatsgevonden na het jaar 2000.
- De crisissituatie moet zowel bekend zijn geweest bij de stakeholders van de organisatie als dat het een publiekelijke crisis is geweest.
- Bij het communiceren over de crisissituatie richting de stakeholders moet onder andere het internet als medium gebruikt zijn.

4.3.3 *Case selectie*

Voor de selectie van geschikte cases is een lijst met crisissen opgesteld (

Bijlage 2 Cases) op basis van bovenstaande overwegingen en criteria. Hierna zijn op basis van de hoeveelheid beschikbare informatie de volgende crisissituaties geselecteerd om te functioneren als cases in deze thesis. Deze cases worden in het volgende hoofdstuk uitgebreid beschreven.

- *Kryptonite* (2004) - Het met veel bombarie geïntroduceerde *Kryptonite* Evolution 2000 U-Lock fietsslot bleek met een *BiC* balpen eenvoudig te openen. Dit nieuws werd door verschillende weblogs opgepakt en werd binnen korte tijd 'wereldnieuws'.
- *Dell* (2006) – Tijdens een conferentie ontplofte een *Dell* laptop terwijl deze op tafel stond. Kort hierop volgde enkele soortgelijke incidenten. Dit leidde uiteindelijk tot een grootschalige terugroepactie van laptop batterijen.
- *Mattel* (2007) – Driemaal op rij ondernam speelgoedfabrikant *Mattel* een grote product terugroepactie vanwege giftige verf op kinderspeelgoed en het losraken van kleine magneten.

4.3.4 Stakeholder definitie

Naast de definitie van een case moet er beschreven worden wat er wordt gehanteerd als stakeholder binnen een case. Als stakeholders in dit onderzoek worden de personen, instanties of organisaties bedoeld die zich via het internet uitlaten over de organisatie en de crisissituatie. Enkel de stakeholders die communiceren via het internet worden erkend als stakeholders in de crisissituatie. Dit houdt in dat bepaalde stakeholders mogelijk buiten de analyse gelaten worden.

4.3.5 Interview respondenten

Voor de interviews zijn vijf personen geselecteerd welke werkzaam zijn in het veld van crisismangement, reputatiemangement of public relations. Personen in de volgende functies zullen geïnterviewd worden:

- Communicatieadviseur
- Informatiespecialist
- Communications consultant
- Manager Mediavorlichting & PR
- Internet Portal Manager

4.3.6 Dataverzameling

Casestudy

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er een dataverzameling procedure opgesteld (Figuur 8). Deze procedure levert een compleet beeld van de crisissituatie op. De procedure bestaat uit drie stappen, welke gebaseerd zijn op de drie hoofdelementen van het model. Per stap worden alle karakteristieken van het element bekeken. De procedure wordt uitgebreid beschreven in bijlage 1.

Figuur 8 Casestudy dataverzameling procedure

<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisissituatie analyseren <ol style="list-style-type: none"> a. Crisistype bepalen <ol style="list-style-type: none"> i. Soort crisis bepalen ii. Crisis verantwoordelijkheid organisatie bepalen b. Stakeholders inventariseren <ol style="list-style-type: none"> i. Stakeholders categoriseren op stakeholder type ii. Stakeholders prioriteit volgorde bepalen c. Overige omstandigheden <ol style="list-style-type: none"> i. Crisis geschiedenis van de organisatie bepalen ii. Voorafgaande corporate reputatie bepalen 2. Reputatie strategie analyseren <ol style="list-style-type: none"> a. Crisisreacties inventariseren b. Crisisreacties categoriseren <ol style="list-style-type: none"> i. Type ii. Doelgroep (stakeholder) iii. Doel c. Reputatie strategie beoordelen (passend binnen het crisistype) d. Strategie doel bepalen e. Crisisreacties beoordelen (passend binnen de strategie) 3. Stakeholder gedrag analyseren <ol style="list-style-type: none"> a. Reacties inventariseren b. Reacties categoriseren <ol style="list-style-type: none"> i. Toon van de reactie ii. Afzender (stakeholder) c. Reacties/Corporate reputatie beoordelen
--

De dataverzameling tijdens de casestudy vindt plaats door middel van het inventariseren van communicatie-uitingen op het internet. Deze te verzamelen communicatie-uitingen worden verzameld door middel van bepaalde applicaties welke worden beschreven in bijlage 1. In onderstaande tabel staan de verschillende bronnen die voor de organisatie en stakeholders geraadpleegd worden.

Tabel 4 Bronnen communicatie-uitingen

Organisatie	Stakeholders
Corporate site/weblog	Weblogs
Persberichten	Fora
Online advertenties	Reacties op nieuwsberichten
Branche controleinstanties	
E-mail	
Nieuwsberichten	

Interviews

De resultaten van de casestudy's worden gebruikt als basis voor het interview. De resultaten van de casestudy's worden vergeleken met de opgestelde verwachte effecten vanuit het model (hoofdstuk 2.6.2). Eventuele discrepanties worden voorgelegd aan de respondent en hier wordt een verklaring voor gezocht. Het interview wordt gedocumenteerd en de uitkomsten worden geanalyseerd en bij elke casestudy verwerkt.

4.3.7 Dataverwerking

De verzamelde data tijdens de casestudy's wordt per element gedocumenteerd. Op basis van een globaal verloop van de crisis (van aanleiding tot afloop) wordt bekeken of de crisis verschillende fasen bevat. Op basis van het corporate reputatie crisis analyse model kan een analyse opgesteld worden voor de crisissituatie per fase. Na het analyseren van elke fase wordt er met behulp van het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden.

De cases worden geanalyseerd op basis van online geuite communicatie. Naast het analyseren van de loop van de crisis is het daarom mogelijk om een oordeel te geven over het toepassen van het internet als communicatiemedium tijdens een crisissituatie. Op basis van de beschreven traditionele internet toepassingen en innovatieve internet toepassingen (Taylor & Perry, 2005) wordt beschreven welke online crisis toepassingen gebruikt zijn. Omdat het internet bepaalde specifieke eigenschappen bevat en relatief nieuw is als communicatiemedium voor organisaties tijdens een crisissituatie is het interessant om te zien in hoeverre een organisatie gebruik maakt van of omgaat met deze eigenschappen en deze accepteert in hun crisiscommunicatie.

5 Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk heeft tot doel om ontwikkelde model te toetsen als geschikt crisis analyse instrument, het bepalen van de mate waarin organisaties het internet gebruiken tijdens een crisissituatie en mogelijk het bepalen van succes factoren binnen de gehanteerde strategieën. In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld van dit onderzoek. Allereerst zal er per case een inleiding van de crisissituatie gegeven worden, waarna er op basis van de crisissituatie analyse een ingevuld model geconstrueerd wordt specifiek gericht op de desbetreffende case. Per case staat een uitgebreide crisisanalyse in de bijlage. Hieruit is tevens de informatie uit de ingevulde modellen en conclusies te herleiden. Met dit ingevulde model worden uitspraken gedaan over de verwachte en werkelijke resultaten en de toepassing van het model als crisis analyse instrument. Daarbij wordt de inzet van online middelen tijdens de crisiscommunicatie behandeld als onderdeel van de reputatiestrategie. De resultaten uit de interviews komen naar voren als mogelijke verklaring voor beslissingen tijdens de crisissituaties en discrepanties tussen verwachte effecten en werkelijke uitkomsten. Ten slotte wordt de online toepassing van reputatiestrategieën door organisaties behandeld en worden uitspraken gedaan over de succes aspecten van deze strategieën.

5.1 Kryptonite

Kryptonite is begonnen als een kleine slotenfabrikant welke in 2001 is overgenomen door de multinational *Ingersoll Rand* en heeft een jaaropbrengst van 25 miljoen dollar. *Kryptonite* produceert voornamelijk hoogwaardige sloten voor fietsen, maar ook voor snowboards, scooters en motoren.

Op 12 september 2004 verscheen er op een forum voor fietsfanaten een bericht¹ waarin werd beschreven hoe een u-vormig slot van 50 dollar van het merk *Kryptonite* simpelweg met een *BIC* balpen geopend kon worden. Dit bericht oogstte veel verbazing maar ook veel ongeloof. Naar mate steeds meer berichten werden geplaatst met bevestiging van het openen van het slot met een balpen sloeg de verbazing en ongeloof om naar verontwaardiging richting *Kryptonite*. Een dag later werd een

De grafiek geeft het zoekvolume weer naar de term Kryptonite. De piek ligt op 17 september, drie dagen na de aanleiding
Bron: Google Trends

Figuur 9 Zoekvolume 'kryptonite'



¹ <http://www.bikeforums.net/showthread.php?t=67493>

video op het forum geplaatst waarin iemand zijn slot met een balpen opende als bewijs. Op 14 september werd het nieuws overgenomen door een bekend gadget weblog *Engadget*, waarna het zich vanaf dat moment razend snel verspreide over het internet. Vanaf 15 september komt Kryptonite met een officieel statement richting de media. Op 17 september worden details van een beperkt vervangingsprogramma bekend gemaakt. Op 22 september wordt dit programma veranderd in een complete terugroepactie van alle sloten van *Kryptonite* met een 'tubular cylinder' type slot.

5.1.1 Crisis analyse

Op basis van het corporate reputatie crisis analyse model kan een analyse opgesteld worden voor de crisissituatie van *Kryptonite*. Allereerst wordt er een inventarisatie gemaakt van de communicatie tussen de organisatie, stakeholders en media. Door gebruik te maken van event listings (Miles & Huberman, 1994) is het mogelijk de communicatie tussen *Kryptonite* en de stakeholders tijdens de crisisgebeurtenis zodanig weer te geven dat er een lijn is te ontdekken in de crisissituatie (Tabel 5).

Tabel 5 Event listing crisissituatie Kryptonite

Afzender	12-09-2004 – 15-09-2004	16-09-2004 – 04-2005
Kryptonite	Stilte t/m 14-09-2004 15-09-2004 Statement	16-09-2004 Persbericht Aankondiging upgrade 17-09-2004 Persbericht Aankondiging vervanging 22-09-2004 Persbericht Start vervanging 12-11-2004 – 03-08-2005 Website updates 26-10-2005 Stop vervanging
Klanten	12-09-2004 Ontdekking defect slot 12-09-2004 - 14-09-2004 Verschillende reacties (ongeloof, boosheid) 15-09-2004 Negatief over inhoudsloos statement	16-09-2004 - 22-09-2004 Kritiek op compensatie > 22-09-2004 Positiever over compensatie > 22-09-2004 Info over voortgang vervanging
Media		16-09-2004 Bikebiz onthult bekend probleem 1992 16-09-2004 Boston Globe 17-09-2004 NY Times 17-09-2004 CNN

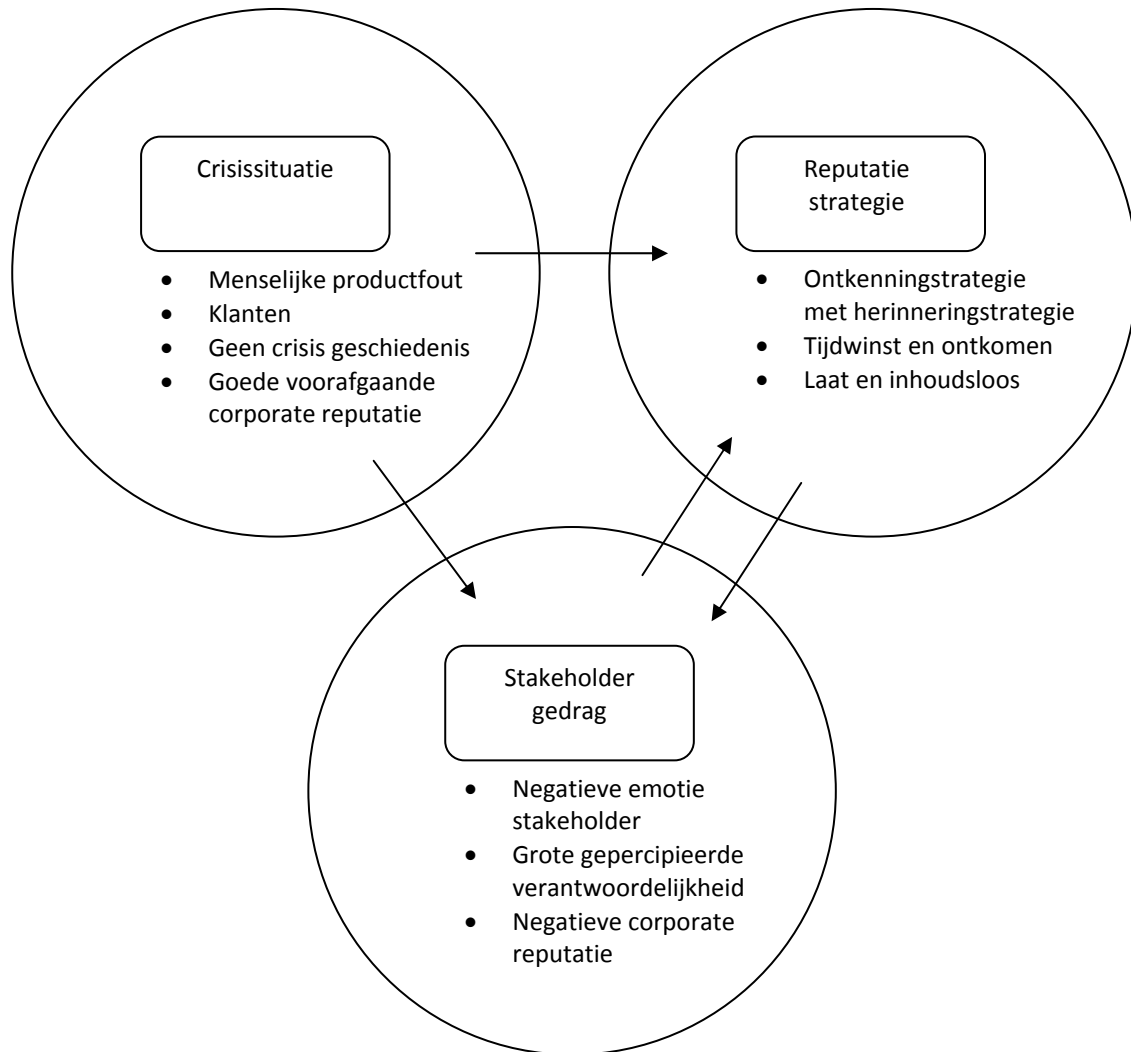
Wanneer er gekeken wordt naar de crisisreactie van Kryptonite op het internet en de reactie van stakeholders zijn twee crisis fases te herkennen op basis van het strategietype. Fase aanleiding en ontkenning en fase compensatie. Deze twee fases kunnen gezien worden als sleutelmomenten binnen de evolutie van de crisis. Per sleutelmoment kan er een analyse opgesteld worden en het crisis analyse model ingevuld worden om de crisis elementen inzichtelijk te maken.

Fase 1 Aanleiding en ontkenning (12-09-2004 – 15-09-2004)

Samenvatting fase 1

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 3) met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 10).

Figuur 10 Model crisissituatie Kryptonite fase 1



Het feit dat de organisatie geen crisisgeschiedenis heeft en een goede voorafgaande corporate reputatie bij de primaire stakeholder zorgt er voor dat de ernstige dreiging van het crisistype gedempt wordt.

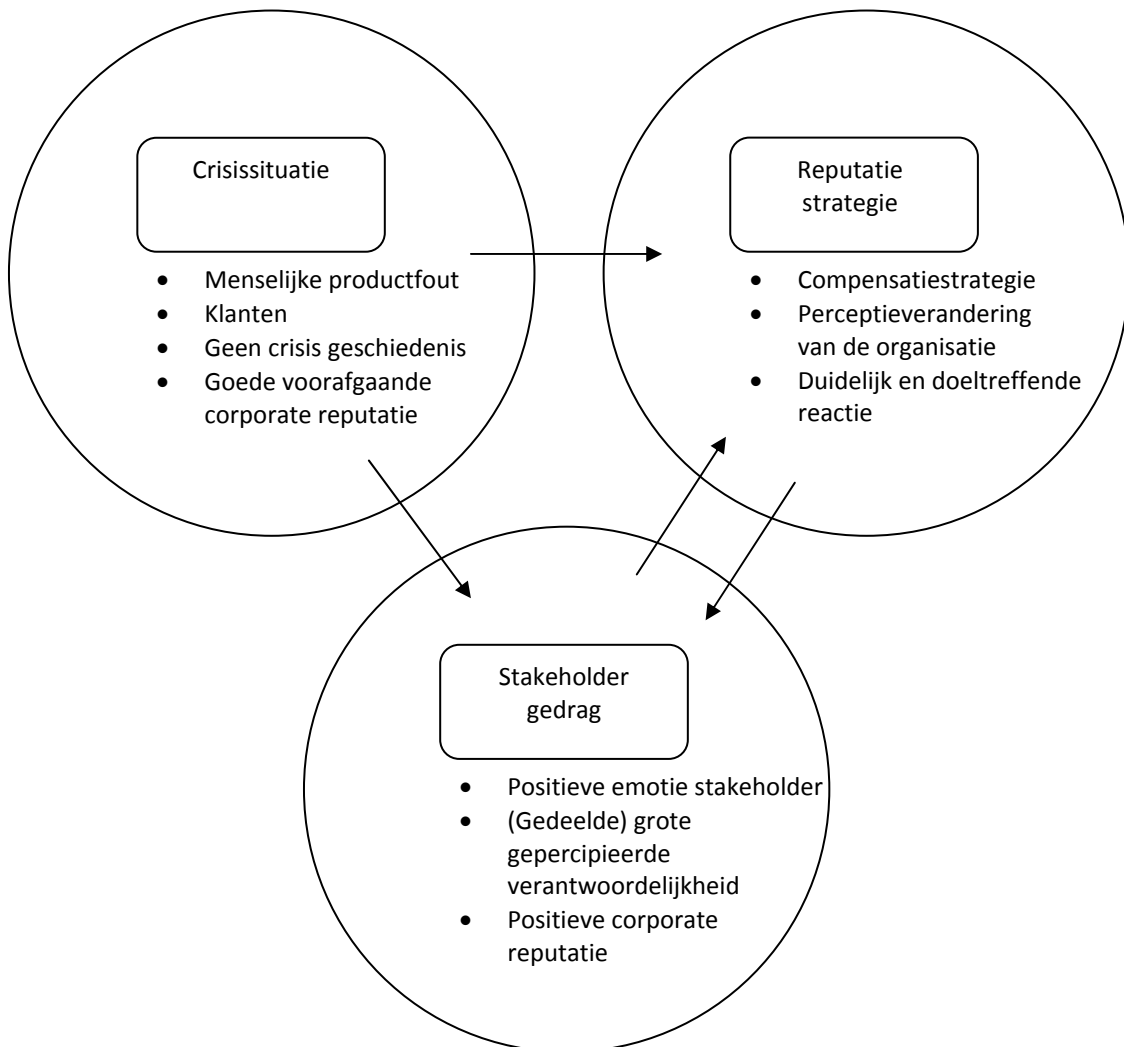
Op basis van het crisistype kan gesteld worden dat bij volledige verantwoordelijkheid voor de crisis de organisatie zou moeten reageren met een vermindering strategie, of een herbouw strategie

Door middel van de gehanteerde reputatiestrategie neemt de organisatie minder verantwoordelijkheid voor de crisis. Dit verklaart de negatieve stakeholder emotie en het feit dat *Kryptonite* de volledige verantwoordelijkheid krijgt toegeschoven, wat resulteert in een negatieve corporate reputatie. Daarbij is gebleken uit interviews dat de crisisreactie te laat en inhoudsloos is.

Fase 2 Compensatie (16-09-2004 – 04-2005)

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 3) van fase 2 met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 11).

Figuur 11 Model crisissituatie Kryptonite fase 2



De ernstige dreiging van het crisistype wordt nog steeds gedempt door de crisisgeschiedenis en de goede voorafgaande corporate reputatie bij de primaire stakeholder.

Het compenseren van haar stakeholders is op basis van de verantwoordelijkheid voor de crisis een correcte reputatiestrategie geweest. Ondanks het feit dat meerdere sloten fabrikanten lasten hadden van het euvel heeft Kryptonite de juiste strategie gehanteerd, omdat zij het meest in de belangstelling stonden.

Dit heeft zeer positief bijgedragen aan de corporate reputatie van *Kryptonite*. Het uiteindelijk toepassen van de juiste reputatiestrategie en het correct handelen naar de gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid heeft bij de stakeholders tot positieve emoties en gepland positief stakeholdergedrag geleid.

5.1.2 Online

Hier staat het doel centraal om te analyseren welke toepassingen en karakteristieken er zijn toegepast bij het hanteren van corporate crisis reputatiestrategieën op internet. Daarbij wordt er gekeken wat succes karakteristieken zijn geweest van de gehanteerde corporate crisis reputatiestrategieën op internet. Wanneer er gekeken wordt naar de gehele crisissituatie van *Kryptonite* is te zien dat het internet veelvuldig is ingezet om te communiceren richting stakeholders, maar enigszins behouden.

Online toepassingen

Op basis van de beschreven online toepassingen in hoofdstuk 2.4.5 wordt een beeld geschetst van de mate waarin het internet optimaal is toegepast tijdens de crisissituatie. Hieronder staat een overzicht met de gebruikte online uitingen en type toepassing (Tabel 6 Gebruikte online crisis uitingen *Kryptonite*). Er wordt per uiting bekeken of het een innovatieve of traditionele toepassing is.

Tabel 6 Gebruikte online crisis uitingen *Kryptonite*

	Online uiting	Type toepassing	Mate van innovatie
1	Online statement	Traditioneel	Laag
2	Online persbericht	Traditioneel	Laag
3	Online consumenten formulier	Interactie	Hoog
4	Homepage button naar formulier	Verbinding	Laag
5	Persoonlijke updates en UPS shipping label per email	Bijhouden	Gemiddeld
6	Homepage nieuwsbericht	Traditioneel	Laag
7	Website FAQ	Traditioneel	Laag
8	Online informatie per onderdeel van het programma	Traditioneel	Laag

Kryptonite heeft tijdens deze crisis gebruik gemaakt van acht verschillende online uitingen. Van deze uitingen zijn er slechts twee gemiddeld of hoog innovatief en de overige zes zijn laag innovatief. Vijf van de acht type toepassingen vallen volgens (Taylor & Perry, 2005) onder de traditionele toepassingen.

Het online consumenten formulier, wat er voor dient om klanten zichzelf in te laten schrijven voor deelname aan het vervangingsprogramma is de enige uiting waarbij interactiviteit plaatsvindt tussen de organisatie en stakeholders. De overige gebruikte uitingen die vallen onder innovatieve toepassingen zijn een 'hot button' van de homepage naar het online consumenten formulier en het persoonlijk informeren van klanten over de status van hun deelname via email.

Er kan gesteld worden dat *Kryptonite* beperkt van de mogelijkheden van het internet gebruikt heeft gemaakt tijdens zijn crisis. Wel is het laten inschrijven voor vervanging een sleutelement in de communicatie tijdens de tweede fase van de crisis. Juist hiervoor is een interactieve toepassing

gekozen via het internet. Wel ontbrak de mogelijkheid tot het interactief identificeren van getroffen producten, iets waar het internet een zeer geschikt medium is (zie Online toepassingen *Mattel*).

Online invloed op de crisis

In deze paragraaf worden onderzocht of de karakteristieken van het medium internet een invloed heeft gehad op de crisis van *Kryptonite*. Ten eerste is de crisis voor *Kryptonite* ontstaan op het internet. Dit leidt tot de vraag of de crisis ook was ontstaan en zo ja, in welke mate wanneer de aanleiding niet op het internet zou hebben plaatsgevonden.

De communicatie tussen de verschillende stakeholders en in dit geval ook geestverwanten op het internet heeft in deze crisis geleid tot het verspreiden van de crisisinformatie. Klanten of geïnteresseerden vonden elkaar op een forum waar ook de aanleiding heeft plaatsgevonden. Hierdoor werd niet alleen informatie, maar ook geruchten en speculaties verspreid. Het forum vormde tevens een platform voor discussie tussen stakeholders over de crisisreactie van *Kryptonite* en hun gehanteerde strategie.

De snelheid van het medium heeft er in deze crisis voor gezorgd dat vanaf de aanleiding dermate veel aandacht is geschonken in een korte tijd aan de crisis op het internet, dat de 'traditionele' media het nieuws niet konden negeren. Daarnaast zorgde het ervoor dat het plaatsen van persberichten op de website van *Kryptonite* dat deze razendsnel werden verspreid over nieuwssites, fora en weblogs. Klanten en geïnteresseerden waren daarom zeer snel op de hoogte van reacties van *Kryptonite* en konden hierdoor zeer snel hun mening over laten blijken.

De toegankelijkheid en het feit dat medium zeer goedkoop is zorgde er voor dat niet alleen iedereen zijn mening kon uiten over de situatie, maar iedereen ook informatie kon inwinnen over het wat en hoe van de crisis. Dit nam onzekerheid weg over welke sloten makkelijk geopend konden worden en of mensen zich dus zorgen moesten maken.

Door de reikwijdte van het medium verspreidde het nieuws zich niet alleen landelijk, maar breidde de crisis zich ook wereldwijd uit. Het filmpje waarin een slot werd geopend met een pen werd wereldwijd vele malen bekeken. Dit had ook gevolgen voor het wereldwijd terugroepen van sloten en de snelheid waarmee dit moest gebeuren.

5.1.3 Gevolgen

In deze gevolgen met betrekking tot de crisis analyse van *Kryptonite* wordt er gekeken naar de werkelijke reputatie(schade) op basis van verkoopcijfers of uitspraken. Deze worden vergeleken met de verwachte gevolgen op basis van het crisis analyse model. Door middel van deze werkwijze kan de vraag beantwoord worden hoe een corporate crisissituatie op het internet is te analyseren en kunnen oorzaken gezocht worden voor de mogelijk gevonden discrepanties.

Werkelijke gevolgen

De crisis van *Kryptonite* heeft haar (en haar moedermaatschappij) 10 miljoen dollar gekost. Dit omvat de kosten van de wereldwijde terugroepactie van de desbetreffende sloten. Daarnaast stelt de toenmalige public relations manager Donna Tocci in een interview in december 2005 dat de crisis invloed heeft gehad op verkoopcijfers: "As for sales, we don't discuss actual figures. However, yes, when we stopped selling tubular cylinder products that absolutely affected our sales for '04. Now, though, we are gaining shelf space back left and right and are back in the swing of things. I believe sales are climbing." Omdat *Kryptonite* een klein onderdeel is van *Ingersoll-Rand* is het niet mogelijk om de exacte verkoopcijfers van de afgelopen jaren te achterhalen. Als antwoord op de vraag of de reputatie van *Kryptonite* is aangetast antwoordt ze: "We've also had a brand study done. Only the preliminary results are back, but they show that our brand reputation wasn't as damaged as the blogosphere would have you believe." De exacte resultaten van het genoemde rapport zijn vertrouwelijk, maar wanneer er gekeken wordt naar het heden bestaat het merk *Kryptonite* nog steeds als slotenfabrikant. Ook worden de sloten goed tot zeer goed beoordeeld en aangeraden, zowel door consumentenorganisaties als huidige klanten.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de crisis niet dermate desastreus is geweest voor de reputatie van *Kryptonite* dat het vertrouwen in hun producten en de organisatie compleet weg was gevaagd. Op basis van de antwoorden van Donna Tocci kan gesteld worden dat de reputatie enigszins geschaad is, maar dat in de loop van de jaren de organisatie zichzelf heeft kunnen herstellen als gerespecteerd merk in haar branche.

Op model gebaseerde gevolgen

Op basis van de crisis analyse door middel van het crisis analyse model en de online communicatie kan gesteld worden dat de negatieve gevolgen voor *Kryptonite* beperkt zijn. In de eerste fase wordt een strategie gehanteerd die niet overeenkomt met gepercipieerde crisis verantwoordelijkheid van de stakeholders. Dit blijkt ook uit de stakeholder emotie. Daarentegen hanteert de organisatie in de tweede fase van de crisis een correcte compensatie strategie die in de loop van de tweede fase ook uitgebreid wordt. De stakeholder emotie draait hierdoor bij en wordt zelfs positief na de uitbreidingen van de compensatie. De afhandeling van de compensatie wordt ook goed beoordeeld, waardoor schade aan de reputatie van *Kryptonite* door de crisis zeer getemperd wordt.

Vergelijking en conclusie

Wanneer de werkelijke gevolgen en de gevolgen die op basis van het model gesteld worden met elkaar vergeleken worden kunnen een aantal conclusies getrokken worden.

Ten eerste concludeert de analyse op basis van het model dat de crisis dreiging door de gehanteerde reputatiestrategie getemperd of afgewend wordt. Dit komt overeen met de werkelijke

huidige gevolgen van de crisis. Hierdoor kan gesteld worden dat het model de richting van de gevolgen (positief of negatief) en in mindere mate de grootte van de gevolgen kan voorspellen.

Ten tweede kan de voorspelde getemperde schade niet meetbaar gemaakt worden. Het is dus niet mogelijk om te concluderen in hoeverre de werkelijke en voorspelde reputatie schade met elkaar overeenkomen.

In het geval van *Kryptonite* wordt de werkelijke schade bepaald via online bronnen. Het is daarom niet mogelijk om te stellen of de bepaalde werkelijke schade representatief voor de totale reputatie schade (online en offline).

5.2 Mattel

Mattel Inc. is 's werelds grootste speelgoedfabrikant qua opbrengsten welke vooral bekend is van de merken *Barbie* en *Hotwheels*.

Op 1 augustus 2007 kondigt *Mattel* een vrijwillige terugroepactie aan voor ongeveer 1,5 miljoen stuks speelgoed van het merk *Fisher-Price*. Volgens eigen keuring bevat de verf op het speelgoed, wat geproduceerd is in China, te hoge loodwaarden. De terugroepactie wordt aangekondigd door middel van een persbericht waarin wordt verwezen naar de service website van *Mattel*². Op de website kan bepaald worden of iemand een getroffen product in bezit heeft en gedetailleerde informatie over de terugroepactie vinden. Daarnaast biedt *Mattel* zijn excuses aan voor de situatie. Het feit dat de desbetreffende producten in China zijn gefabriceerd zorgt er voor dat er een algemene discussie opwaait over het uitbesteden van productie processen naar China.

China besluit de export licenties in te trekken van twee betrokken speelgoedfabrieken. Op 13 augustus pleegt de baas van één van de twee fabrieken zelfmoord.

Op 14 augustus kondigt *Mattel* meerdere terugroepacties aan, welke wereldwijd samen meer dan 18 miljoen stuks speelgoed omvatten. De reden voor de terugroepactie is dat door een ontwerpfout bepaalde magnetische delen kunnen losraken en ingeslikt worden door kinderen.

Op 4 september wordt een derde set terugroepacties aangekondigd waarin in totaal meer dan 800.000 stuks speelgoed worden teruggehaald vanwege weer te hoge loodwaarden in de verf. *Mattel* roept op 12 september een Corporate Responsibility Group in het leven als teken van strengere controles en veiligheid. Tenslotte biedt *Mattel* op 21 september haar excuses aan aan China voor de negatieve publiciteit die rondom de terugroepacties is ontstaan.

5.2.1 Crisis Analyse

Er wordt eerst weer een inventarisatie gemaakt van de communicatie tussen de organisatie, stakeholders en media door gebruik te maken van event listings (Miles & Huberman, 1994) (Tabel 7).

Tabel 7 Event listing crisissituatie Mattel

Afzender	01-08-2007 – 13-08-2007	14-08-2007 – 03-09-2007	04-09-2007 – 21-09-2007
Mattel	01-08-2007 Aankondiging terugroepactie 1	14-08-2007 Aankondiging terugroepactie 2	04-09-2007 Aankondiging terugroepactie 3 12-09-2007 Oprichting CRG 21-09-2007 Excuus aan China
Media	02-08-2007 NY Times 14-08-2007 Bericht zelfmoord fabriekbaas	14-08-2007 CNN 14-08-2007 MSNBC	

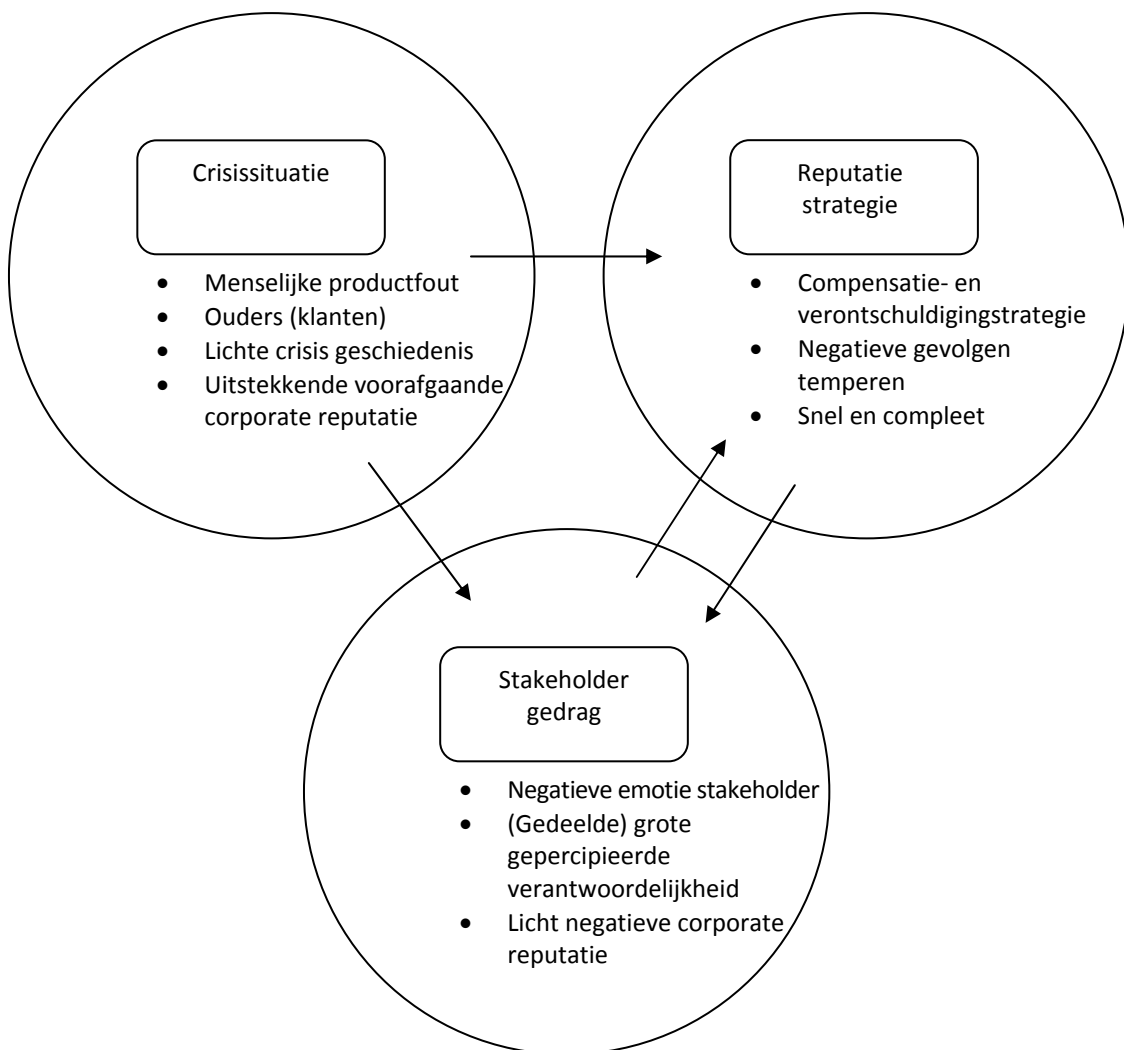
² <http://service.mattel.com>

In de crisissituatie van *Mattel* zijn drie fases te herkennen. Deze drie fases zijn gebaseerd op de drie terugroepactie momenten. Per fase kan er een analyse opgesteld worden en het crisis analyse model ingevuld worden om de crisis elementen inzichtelijk te maken.

Fase 1 Terugroepactie 1 (01-08-2007 – 13-08-2007)

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 4) van fase 1 met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 12).

Figuur 12 Model crisissituatie Mattel fase 1



De dreiging van het crisistype wordt enerzijds vergroot door de crisisgeschiedenis en anderzijds gedempt door de goede voorafgaande corporate reputatie bij de primaire stakeholder.

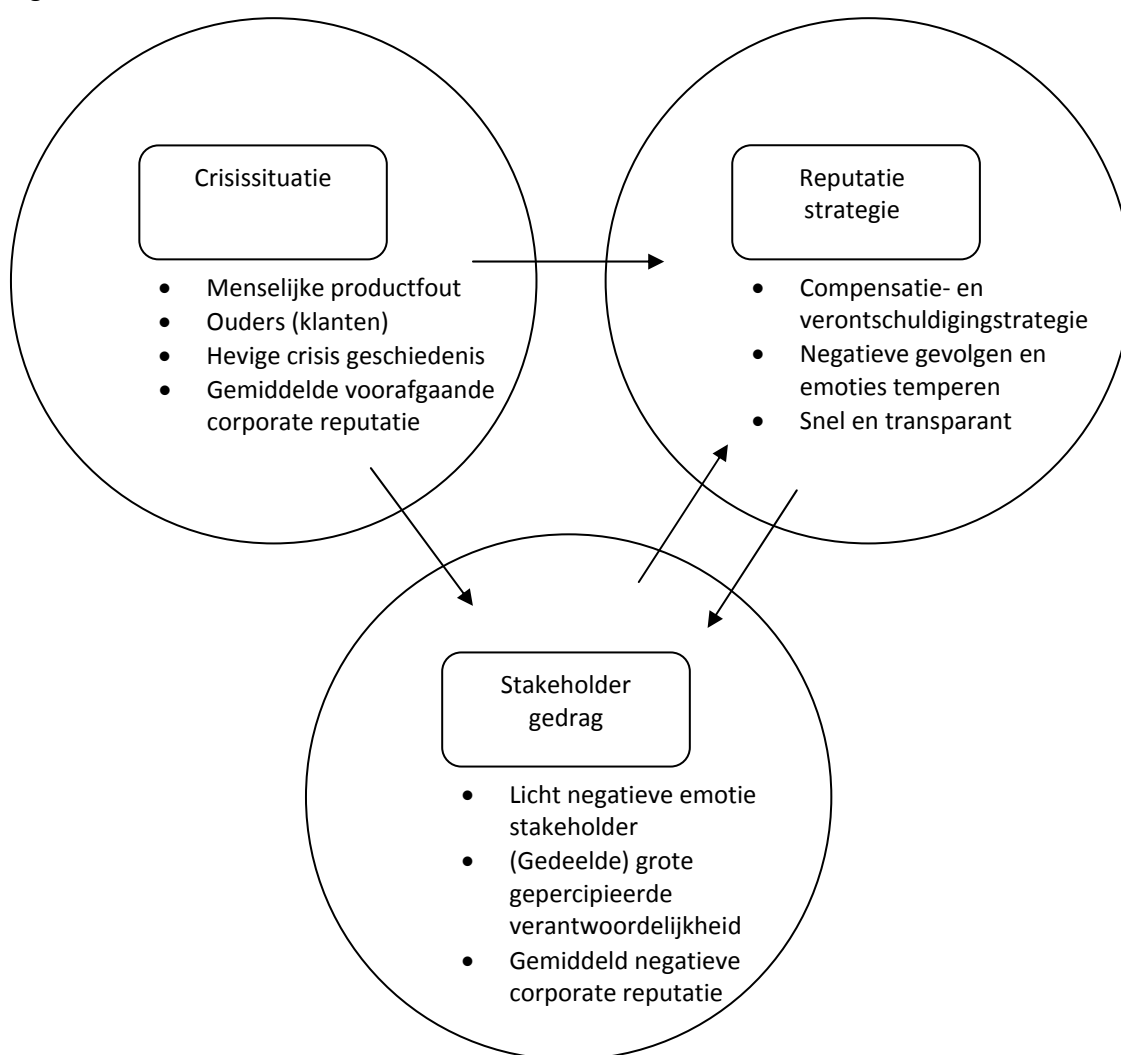
Het compenseren van haar stakeholders en het aanbieden van excuses is op basis van de verantwoordelijkheid voor de crisis een correcte reputatiestrategie. Het betrekken van China bij de crisisverantwoordelijkheid is echter niet juist, omdat *Mattel* als organisatie eindverantwoordelijk wordt gehouden voor hun producten. De crisisreactie was daarnaast snel en compleet.

Het stakeholder gedrag werd positief beïnvloed door het feit dat de gepercipieerde verantwoordelijkheid gedeeld werd met China. Hoewel er voornamelijk negatieve emoties geuit werden door de primaire stakeholder bieden de uitstekende voorafgaande corporate reputatie en de correcte reputatiestrategie een buffer voor de corporate reputatie en het uiteindelijke stakeholder gedrag.

Fase 2 Terugroepactie 2 (14-08-2007 – 03-09-2007)

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 4) van fase 2 met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 13).

Figuur 13 Model crisissituatie Mattel fase 2



De crisisgeschiedenis telt als een nog zwaardere factor en de voorafgaande corporate reputatie heeft ook een minder verlichtend effect op de ernstige dreiging van het crisistype.

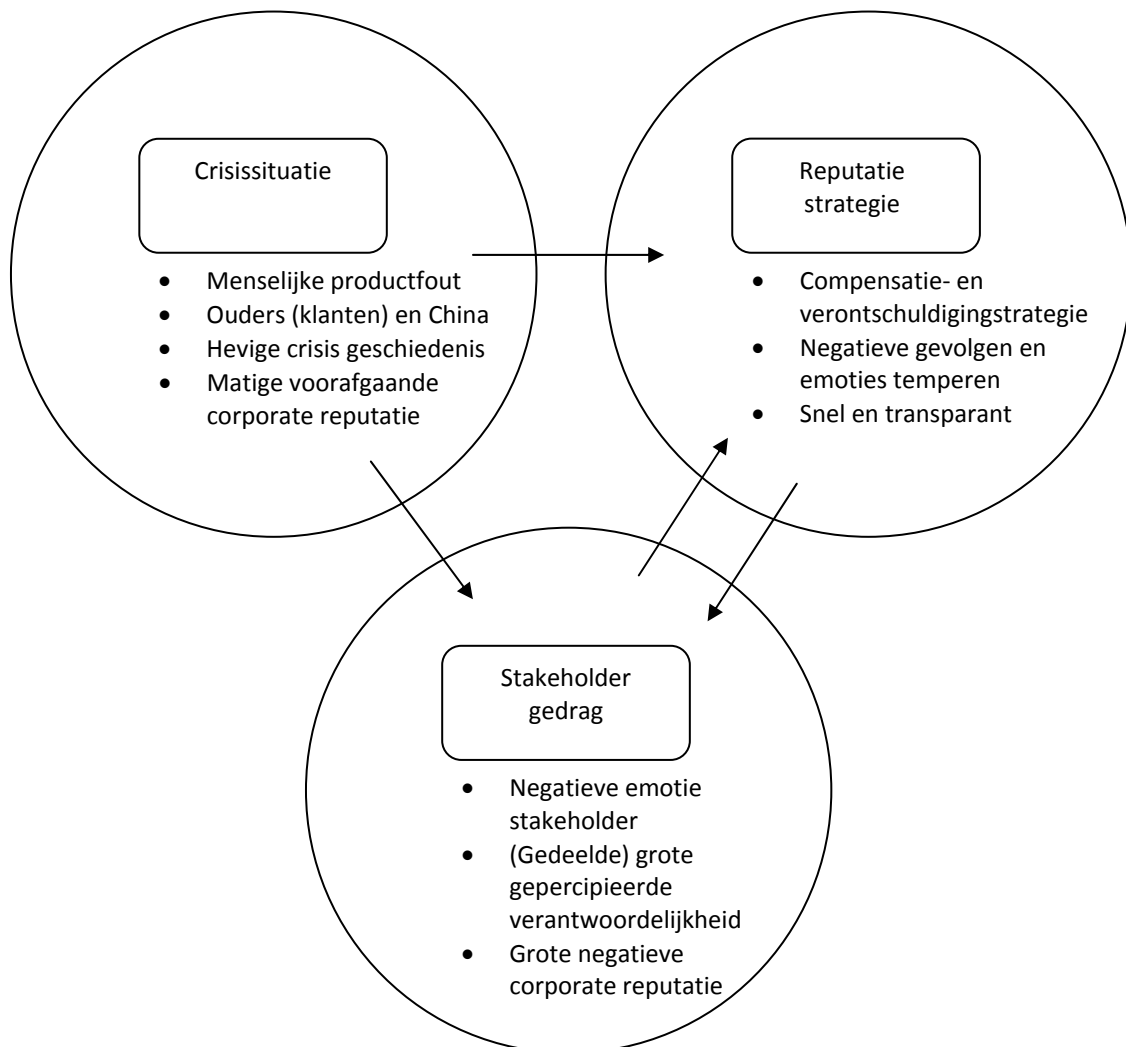
De crisisreactie door stakeholders te compenseren en verontschuldiging aan te bieden is een correcte strategie. Daarbij is de crisisreactie snel en wordt er direct veel informatie vrijgegeven om de negatieve gevolgen te dempen.

Het stakeholder gedrag wordt negatief beïnvloed door de crisis, maar door het delen van de verantwoordelijkheid en doordat een deel van de negatieve emotie ook gericht is op China zal het gedrag gemiddeld negatief zijn, in plaats van ernstig naar aanleiding van het crisistype.

Fase 3 Terugroepactie 3 (04-09-2007 – 21-09-2007)

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 4) van fase 3 met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 14).

Figuur 14 Model crisissituatie Mattel fase 3



De crisisgeschiedenis weegt in deze fase wederom nog zwaarder. De voorafgaande corporate reputatie is daarnaast als verlichtende factor geslonken. Het feit dat stakeholder China een meer belangrijke rol speelt in deze fase maakt de crisis complexer. De verontschuldigen richting China moet *Mattel* ook maken omdat deze terugroepacties (deel onterecht) voor veel negatieve publiciteit voor China zorgen. Dit wordt bevestigd in de interviews.

De strategie is (net als in de vorige fasen) correct en de crisisreactie is goed, hoewel er weinig extra aandacht gaat naar het feit dat het de derde keer is dat dit gebeurt in een zeer korte tijd.

Ondanks het feit dat er een correcte strategie wordt gehanteerd en de crisis verantwoordelijkheid wordt gedeeld, maakt het opnieuw laten voorkomen van een gelijke crisis binnen een zeer korte tijd dat de emotie van stakeholders en de corporate reputatie een zeer negatief stakeholder gedrag voorspellen.

5.2.2 Online

Hier staat het doel centraal om te analyseren welke toepassingen en karakteristieken er zijn toegepast bij het hanteren van corporate crisis reputatiestrategieën op internet. Daarbij wordt er gekeken wat succes karakteristieken zijn geweest van de gehanteerde corporate crisis reputatiestrategieën op internet. Wanneer er gekeken wordt naar de gehele crisissituatie van *Mattel* is te zien dat het internet veelvuldig en breed is ingezet om te communiceren richting stakeholders.

Online toepassingen

Hieronder staat een overzicht met de gebruikte online uitingen en type toepassingen (Tabel 8). Er wordt per uiting bekeken of het een innovatieve of traditionele toepassing is.

Tabel 8 Gebruikte online crisis uitingen Mattel

	Online uiting	Type toepassing	Mate van innovatie
1	Online persberichten	Traditioneel	Laag
2	CPSC bericht	Traditioneel	Laag
3	Homepage link	Verbinding	Gemiddeld
4	Product applicatie	Interactie	Hoog
5	Zoekmachine advertentie	Verbinding	Gemiddeld
6	Nieuwsbericht update	Traditioneel	Laag
7	Speciale website	Bijhouden/verbinden	Hoog

Tijdens de crisis heeft *Mattel* zeven verschillende online uitingen toegepast. Hiervan zijn er vier die gemiddeld of hoog scoren op innovatie en drie die laag scoren op innovatie. Drie toepassingen worden als traditionele toepassing ingeschaald en drie uitingen worden gebruikt als verbindende toepassing.

In het geval van *Mattel* wordt een product applicatie gebruikt als interactieve toepassing waar klanten kunnen controleren of het hun gekochte product betreft. Daarnaast wordt er driemaal gebruik gemaakt van de verbindende toepassing en eenmaal gecombineerd met het bijhouden van de crisis doormiddel van een speciaal voor de crisis ingerichte website met het laatste nieuwe en links naar de verschillende applicaties.

Online invloed op de crisis

In deze paragraaf worden onderzocht of de karakteristieken van het medium internet een invloed heeft gehad op de crisis van *Mattel*.

De communicatie tussen de verschillende stakeholders vond in dit geval plaats op weblogs van onder andere ouders (klanten). Hiervan werd vooral gebruik gemaakt voor het verspreiden van informatie over de desbetreffende producten waar tegelijk ongenoegen werd geuit over de situatie. Daarnaast vormde weblogs een platform voor discussie tussen stakeholders over de crisisreactie van *Mattel* en hun gehanteerde strategie.

Door de snelheid van het internet kan informatie over de terugroepacties snel worden verspreid door *Mattel*. Het overnemen van de informatie en linken naar de website van *Mattel* door weblogs van stakeholders zorgde voor een nog bredere verspreiding. Hierdoor werden door stakeholders snel meningen gevormd over de acties.

De toegankelijkheid en het feit dat medium zeer goedkoop is zorgde er voor dat niet alleen iedereen zijn mening kon uiten over de situatie, maar iedereen ook gedetailleerde informatie kon inwinnen over het wat en hoe van de crisis. Ouders waren hierdoor snel op de hoogte van welke producten de crisis betrof.

Door de reikwijdte van het medium kon *Mattel*, wat een Amerikaanse organisatie is, wereldwijd mogelijk getroffen consumenten bereiken. Dit werd via het internet goed gecoördineerd met specifieke informatie voor elke regio over de crisis.

5.2.3 Gevolgen

In deze gevolgen met betrekking tot de crisis analyse van *Mattel* wordt er gekeken naar de werkelijke reputatie(schade) op basis van aandeelkoersen, verkoopcijfers en uitspraken. Deze worden vergeleken met de verwachte gevolgen op basis van het crisis analyse model. Door middel van deze werkwijze kan de vraag beantwoord worden hoe een corporate crisissituatie op het internet is te analyseren en kunnen oorzaken gezocht worden voor de mogelijk gevonden discrepanties.

Werkelijke gevolgen

In het derde kwartaal van 2007, waarin de terugroepacties hebben plaatsgevonden, daalde de bruto omzet in de Verenigde Staten met 2%, terwijl de internationale omzet een stijging liet zien van 10%. De operationele winst daalde van 322,2 miljoen dollar naar 310,5 miljoen dollar. De winst is inclusief een last van zo'n 40 miljoen dollar als gevolg van de terugroepactie.



In het vierde kwartaal daalde de bruto-omzet in de Verenigde Staten met 3%, terwijl de internationale omzet een stijging liet zien van 18%. De operationele winst daalde met 26,6 miljoen

dollar naar 362,1 miljoen dollar. De winst is inclusief een last van zo'n 42 miljoen dollar als gevolg van de terugroepactie.

Over het hele jaar daalde de verkoopcijfers in de Verenigde Staten met 3% en daalde de verkoopcijfer wereldwijd met 1%.

In het eerste kwartaal van 2008 heeft *Mattel* een nettoverlies geleden van USD 46,6 miljoen. De netto-omzet daalde met 2 procent, van 940,3 miljoen dollar naar 919,3 miljoen dollar. De bruto-omzet in de Verenigde Staten daalde met 11 procent, terwijl de internationale omzet een stijging liet zien van 8 procent.

Mattel zag in het tweede kwartaal een daling van de nettowinst met 49 procent. De winstdaling ten opzichte van het tweede kwartaal van vorig jaar is volgens de onderneming te wijten aan een daling van de verkopen en marges.

Op model gebaseerde gevolgen

Door het laten voorkomen van drie terugroepacties in een korte tijd wordt de crisisgeschiedenis ontzettend negatief beïnvloed. Dit maakt de organisatie verantwoordelijkheid voor de crisis zeer groot. De organisatie hanteert om de gevolgen van de crisis te temperen een correcte compensatie en verontschuldigingstrategie. Hiermee neemt de organisatie alle verantwoordelijkheid op zich en toont de *Mattel* berouw voor de crisis. Deze strategie zou de negatieve gevolgen grotendeels moeten kunnen temperen. Echter, de hevige crisisgeschiedenis en de beschadigde corporate reputatie zijn in dit geval dermate verzwarende omstandigheden dat de negatieve gevolgen toch merkbaar zullen zijn. Deze negatieve gevolgen zullen tot uiting komen in de vorm van dalende verkoop- en omzetcijfers.

Vergelijking en conclusie

Het blijkt dat de voorspelde negatieve gevolgen wel overeen komen met de werkelijke gevolgen in de Verenigde Staten, maar niet in de rest van wereld. Op basis van de financiële resultaten van het afgelopen jaar kan gesteld worden dat de resultaten in de Verenigde Staten negatiever zijn dan de wereldwijde resultaten. Het blijkt dat de Verenigde Staten meer last hebben gehad van de crisis in de vorm van omzet en verkoopcijfers. Het lijkt dat *Mattel* in de Verenigde Staten meer schade aan de reputatie heeft geleden dan in de rest van de wereld. Het model heeft hiermee een correcte voorspelling gedaan over de gevolgen van de crisis.

Wanneer naar de gevonden bronnen van de reacties van stakeholders gekeken wordt, blijkt ook dat deze voornamelijk uit de Verenigde Staten afkomstig zijn. De analyse geldt daarom voor de reputatie van *Mattel* in de Verenigde Staten. Of de reden hiervoor is dat de stakeholders in rest van de wereld minder van zich laten horen, omdat zij neutraler tegenover te gebeurtenis stonden of dat de crisis minder impact had buiten de Verenigde Staten is niet duidelijk. Gesteld kan worden dat ondanks het internationale karakter van het internet blijkt een crisis zich toch online lokaal af te kunnen spelen.

5.3 Dell

De Amerikaanse organisatie *Dell Inc.* is een van de grootste computerfabrikanten ter wereld en produceert onder andere personal computers, laptops en servers.

Halverwege 2006 kwam Dell een aantal in het nieuws vanwege berichten over laptops die spontaan in brand waren gevlogen of waren ontploft. Op 21 juni publiceert *The Inquirer* een bericht op hun website met foto's van een ontploffende *Dell* laptop tijdens een conferentie in Japan die door een opletende aanwezige waren gemaakt. In de weken daarop duiken meer verhalen op over ontploffende laptops en gaat het gerucht dat Dell al veel eerder op de hoogte was van problemen met batterij die eind 2005 werden teruggeroepen. Op 14 augustus 2006 kondigt *Dell* een grootschalige product terugroepactie aan voor laptop batterijen (4,1 miljoen stuks). Daarbij wordt ook duidelijk dat de fabrikant van de batterijen Sony is en wordt de vraag gesteld over andere laptopfabrikanten (o.a. Sony en Apple) ook actie gaan ondernemen.

5.3.1 Crisis Analyse

Er wordt eerst een inventarisatie gemaakt van de communicatie tussen de organisatie, stakeholders en media door gebruik te maken van event listings (Miles & Huberman, 1994) (Tabel 9).

Tabel 9 Event listing crisissituatie Dell

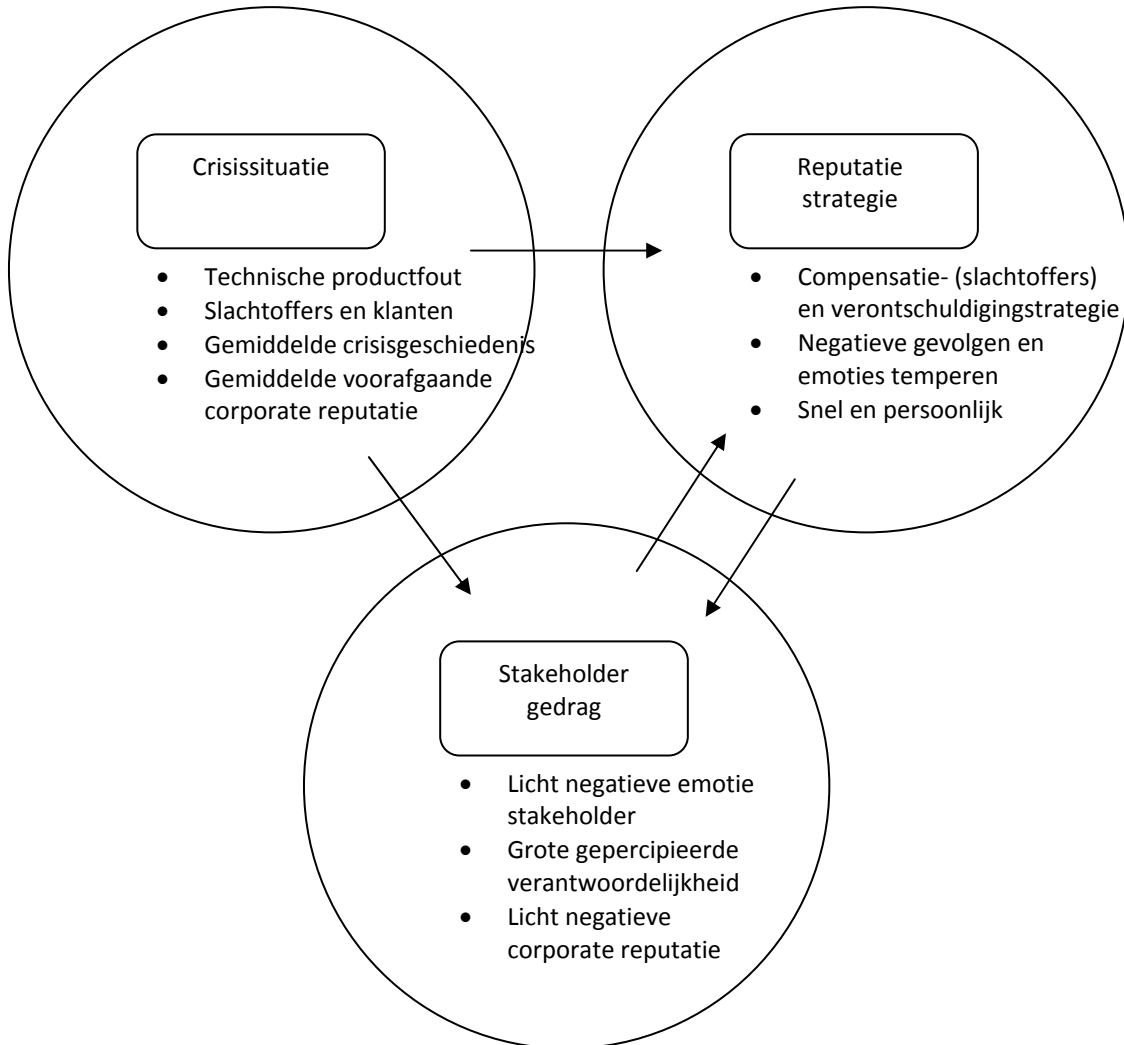
Afzender	21-06-2006 – 13-08-2006	14-08-2006 – 16-01-2007
Dell	13-07-2006 We onderzoeken de laptop 20-07-2006 Dell ontkent kennis ontplofte laptops	14-08-2006 Persbericht aankondiging terugroepactie
Weblogs	26-07-2006 Dell laptop ontploft (2) 31-07-2006 November 2005 ontbrande Laptop (3)	
Media	21-06-2006 The Inquirer – Dell laptop Ontploft (1) 28-06-2006 Reuters – Dell onderzoekt Laptop 19-07-2006 CRN – Dell wist van vele ontplofte laptops 03-08-2006 CA – Exploding Dell Laptop Destroys Truck (4)	16-08-2006 Sony blames manufacturing defect for Dell battery recall 16-01-2007 Dell faces lawsuit

In de crisissituatie van *Dell* zijn twee fases te herkennen. Deze fases zijn gebaseerd op de periodes voor de aankondiging van de terugroepactie en na de aankondiging van de terugroepactie. Per fase kan er een analyse opgesteld worden en het crisis analyse model ingevuld worden om de crisis elementen inzichtelijk te maken.

Fase 1 Voor de terugroepactie (21-06-2006 – 13-08-2006)

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 5) van fase 1 met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 15).

Figuur 15 Model crisissituatie Dell fase 1



De dreiging van het crisistype wordt enerzijds vergroot door de aanwezige crisisgeschiedenis en anderzijds gedempt door de gemiddelde voorafgaande corporate reputatie bij de primaire stakeholders.

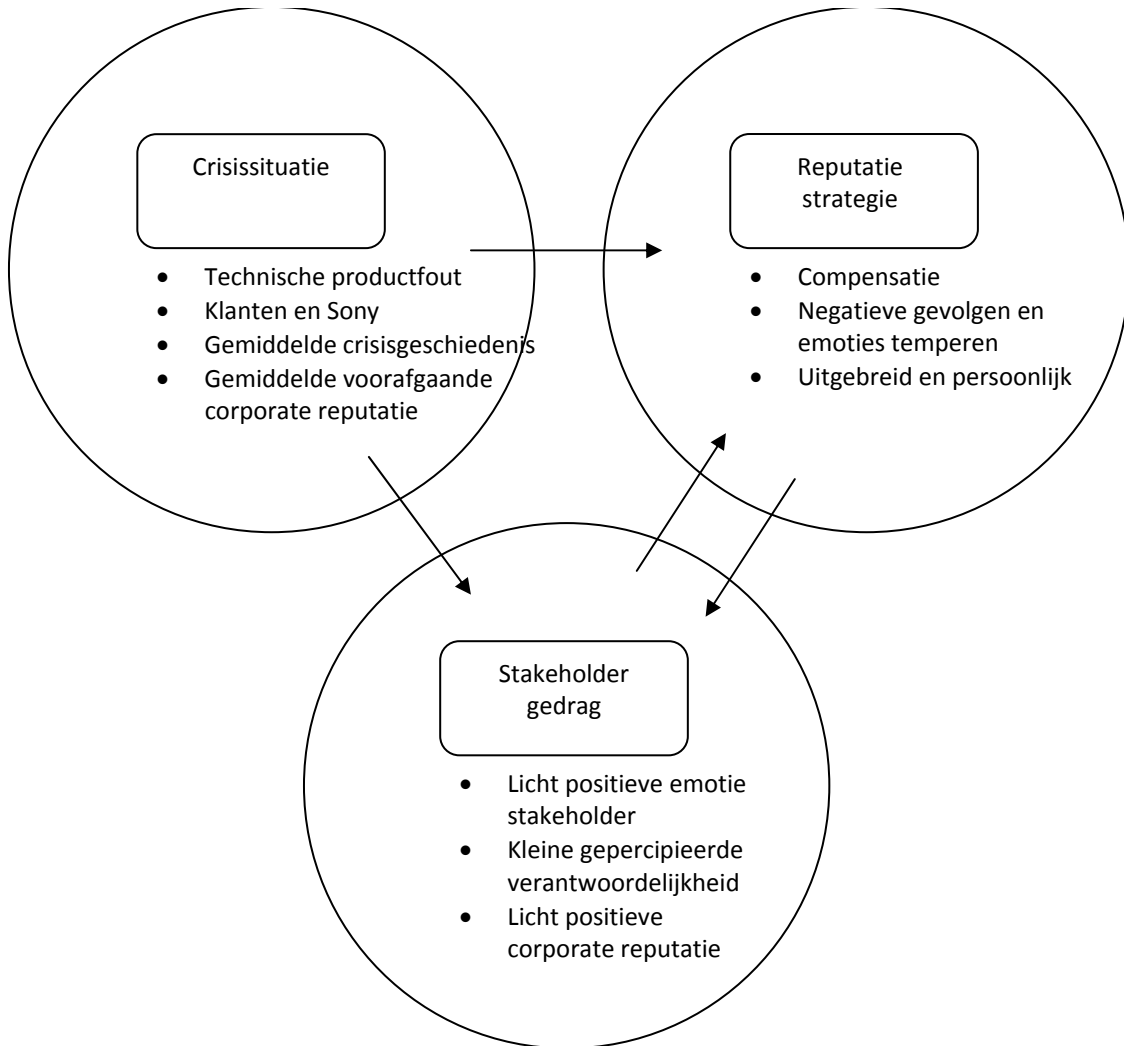
Doordat de slachtoffers snel worden gecompenseerd en de klanten op de hoogte worden gesteld van de gebeurtenis maakt de crisisreactie positief en passend binnen de correcte reputatie strategie. Het feit dat Dell ook reageert via hun eigen weblog maakt de reactie persoonlijker.

Het stakeholder gedrag wordt positief beïnvloed door de correcte reputatie strategie, maar neemt niet weg dat er een productfout ernstige gevolgen kan hebben voor klanten. Ook is de crisis nog niet afgehandeld voor de klanten. Dit maakt dat er een lichte negatieve emotie onder de stakeholders heerst en de corporate reputatie ook licht negatief is. Dit heeft een negatieve invloed op het stakeholder gedrag.

Fase 2 Na de terugroepactie (14-08-2006 – 16-01-2007)

Op basis van de beschreven situatie (Bijlage 5) van fase 2 met het corporate reputatie crisis analyse model als analyse instrument kan een ingevuld model geconstrueerd worden (Figuur 16).

Figuur 16 Model crisissituatie Dell fase 2



De dreiging van het crisistype wordt nog steeds enerzijds vergroot door de aanwezige crisisgeschiedenis en anderzijds gedempt door de gemiddelde voorafgaande corporate reputatie bij de primaire stakeholders.

Doordat een volledige compensatie strategie gehanteerd door middel een terugroepactie en deze wordt gecommuniceerd via een uitgebreide en persoonlijke crisisreactie maakt de crisisreactie positief en passend ten opzichte van het crisistype.

Het stakeholder gedrag wordt positief beïnvloed door de correcte reputatie strategie. Deze geldt tevens als correcte afhandeling van de crisissituatie. Dit maakt dat er een positieve emotie onder de stakeholders heerst en de corporate reputatie ook licht positief is. Ook is de gepercipieerde verantwoordelijkheid klein, omdat de oorzaak bij batterij fabrikant Sony ligt en andere afnemende

fabrikanten ook terugroepacties uitvoeren en de verantwoordelijkheid zo gedeeld wordt. Dit heeft een licht positieve invloed op het stakeholder gedrag.

5.3.2 Online

Hier staat het doel centraal om te analyseren welke toepassingen en karakteristieken er zijn toegepast bij het hanteren van corporate crisis reputatiestrategieën op internet. Daarbij wordt er gekeken wat succes karakteristieken zijn geweest van de gehanteerde corporate crisis reputatiestrategieën op internet. Tijdens de gehele crisissituatie van *Dell* is te zien dat het internet als primair medium is gebruikt om te communiceren met stakeholders.

Online toepassingen

Hieronder staat een overzicht met de gebruikte online uitingen en type toepassing (Tabel 10). Er wordt per uiting bekeken of het een innovatieve of traditionele toepassing is.

Tabel 10 Gebruikte online crisis uitingen Dell

	Online uiting	Type toepassing	Mate van innovatie
1	Eigen weblog berichten	Interactie/bijhouden/ verbinden	Hoog
2	Eigen weblog reacties	Interactie	Hoog
3	Persbericht	Traditioneel	Laag
4	Speciale website met applicatie	Interactie	Hoog
5	Nieuwsbericht update	Traditioneel	Laag
6	Homepage link	Verbinding	Gemiddeld

Dell gebruikt in totaal zes verschillende online uitingen. Hiervan scoren er vier hoog of gemiddeld op mate van innovatie. Twee uitingen worden geschaard onder de traditionele toepassingen, twee als interactieve toepassing en één als verbindende toepassing.

Dell gebruikt in tegenstelling tot de andere behandelde crisissen een eigen weblog welke fungeert als gecombineerde interactieve, verbindende en monitorende toepassing. Daarnaast reageert *Dell* zelf ook op reacties van klanten wat als een interactie toepassing geldt. Tevens wordt er gebruik gemaakt van een speciale website waarop klanten hun batterij kunnen identificeren als potentieel gevaarlijk. Naar deze website wordt door *Dell* zelf veelvuldig gelinkt via de homepage, maar ook via weblog berichten.

Online invloed op de crisis

In deze paragraaf worden onderzocht of de karakteristieken van het medium internet een invloed heeft gehad op de crisis van *Dell*.

De communicatie tussen de verschillende stakeholders vond in dit geval plaats op weblogs van klanten, maar *Dell* wist de discussie ook bij zich te houden door berichten te plaatsen op hun

eigen weblog. *Dell* had zo een beter overzicht over de gevoelens die heerste bij hun klanten. Daarnaast vormde weblogs een platform voor discussie tussen stakeholders over de crisisreactie van *Dell* en hun gehanteerde strategie.

De snelheid van het medium heeft er in deze crisis voor gezorgd dat vanaf de aanleiding veel aandacht is geschonken in een korte tijd aan de crisis op het internet, dat *Dell* het nieuws niet konden negeren. De snelle verspreiding van het nieuws over de terugroepactie zorgde ervoor dat het online aanmeldingsformulier werd veelvuldig ingevuld en de drukte amper aan kon op de dag van lancering. Het overnemen van het nieuws en linken naar de website van *Dell* door weblogs van stakeholders zorgde voor een nog bredere verspreiding. Hierdoor werden door stakeholders snel meningen gevormd over de actie.

De toegankelijkheid en het feit dat medium zeer goedkoop is zorgde er voor dat niet alleen iedereen zijn mening kon uiten over de situatie, maar iedereen ook gedetailleerde informatie kon inwinnen over het wat en hoe van de crisis. Klanten waren hierdoor snel op de hoogte van welke batterijen de crisis betrof.

Door de reikwijdte van het medium kon ook *Dell* wereldwijd mogelijk getroffen consumenten bereiken.

5.3.3 Gevolgen

In deze gevolgen met betrekking tot de crisis analyse van *Dell* wordt er gekeken naar de werkelijke reputatie(schade) op basis van aandeelkoersen, verkoopcijfers en uitspraken. Deze worden vergeleken met de verwachte gevolgen op basis van het crisis analyse model. Door middel van deze werkwijze kan de vraag beantwoord worden hoe een corporate crisissituatie op het internet is te analyseren en kunnen oorzaken gezocht worden voor de mogelijk gevonden discrepanties.

Werkelijke gevolgen

Dell heeft in het derde kwartaal, tussen de crisis aanleiding en de aankondiging van de terugroepactie, van 2006 een nettowinst van 677 miljoen dollar geboekt. Een stijging ten opzichte van een jaar eerder waar een winst van 606 miljoen dollar geboekt werd.

In het vierde kwartaal behaalde *Dell* een nettowinst van 673 miljoen dollar, een daling van 33% ten opzichte de winst van 1,01 miljard dollar in dezelfde periode een jaar eerder. De omzet daalde in de verslagperiode van 15,2 miljard dollar naar 14,4 dollar miljard. Dalende omzet uit PC verkoop zorgde voor het grootste deel van de daling. De omzet uit laptop verkoop daalde ook met twee procent.

In het eerste kwartaal van 2007 kwam de winst uit op 759 miljoen dollar. In dezelfde periode vorig jaar was dat nog 762 miljoen dollar (0,4% lager). De omzet viel met 14,6 miljard dollar in het eerste kwartaal hoger uit dan verwacht.

Op model gebaseerde gevolgen

Volgens het model ontwikkeld de crisis zich van een crisis waarbij de organisatie volledig verantwoordelijk is tot een crisis waarbij de organisatie deels verantwoordelijk is. *Dell* hanteert echter wel een strategie alsof zij de volledige verantwoordelijkheid draagt. De andere verantwoordelijke partijen hanteren deze strategie deels of later dan *Dell*. Hierom wordt de corporate reputatie en het stakeholders gedrag licht positief beïnvloed. Dit betekent dat het vertrouwen in *Dell* zal toegenomen en dit mogelijk tot betere verkoopcijfers zal leiden.

Vergelijking en conclusies

De aanleiding van de crisis blijkt geen directe invloed te hebben op omzet en winst. In deze periode wordt geclaimd dat *Dell* verantwoordelijk is voor de ontplofte laptops, maar dit drukt niet de verkoopcijfers van de organisatie vanwege schade aan de reputatie. In dit geval blijkt het model geen geschikte voorspeller te zijn voor korte termijn schade.

In het vierde kwartaal (na de terugroepactie) vindt er wel een forse winstdaling plaats ten opzichte van een jaar eerder. Naast de batterij crisis had *Dell* meer problemen, maar de wijze waarop de organisatie de crisis heeft aangevlogen zou volgens het model moeten zorgen voor een licht positief resultaat. Of dit compleet teniet is gedaan door deze andere problemen is moeilijk te stellen. De resultaten in 2007 laten een minder negatief resultaat zien, maar komen niet overeen met de voorspelde resultaten door het model. Ook dit kan voortkomen uit de andere tegenslagen die de organisatie in 2006 heeft gekend. Het blijkt dat het isoleren van gevolgen van de crisis zeer moeilijk is.

5.4 Bevindingen

In deze paragraaf worden de kort de bevindingen uiteengezet die de analyses hebben opgeleverd.

Door de crisis uit te splitsen in de verschillende elementen en karakteristieken is het duidelijk hoe een crisis stap voor stap geanalyseerd kan worden en de volledige crisis overzichtelijk in kaart gebracht kan worden. Dit maakt ook dat het analyseren van een crisis met het crisis analyse model weinig tijd kost. De informatie die benodigd is om het crisis analyse model in te vullen is bij een publieke crisis gemakkelijk te achterhalen en in te vullen in het model. Met betrekking tot het model kan gesteld worden dat het een goede voorspeller van de lange termijn gevolgen van een crisis blijkt te zijn. Voor het voorspellen van korte termijn gevolgen zouden meer cases onderzocht moeten worden in vervolgonderzoek. Daarentegen is het meetbaar maken van de voorspelde gevolgen moeilijk, omdat deze gebaseerd zijn op kwalitatieve uitspraken van stakeholders. De stakeholder groep klanten is voornamelijk actief online en hier wordt ook publiekelijk naar gecommuniceerd door de organisatie. Voor deze groep lijkt het model geschikt om het stakeholder gedrag te analyseren. Wanneer een organisatie meer crisissen in een korte periode doormaakt of andere ingrijpende ontwikkelingen plaatsvinden, blijkt het moeilijk de gevolgen van de crisissen of ontwikkelingen te scheiden. Ondanks de grensoverschrijdende mogelijkheden van het internet trekken de gevolgen van een crisis niet verder dan het land van herkomst van de crisis.

De door de organisaties uiteindelijk gebruikte strategieën kloppen qua verantwoordelijkheid nemen met het crisistype. *Dell* neemt bij zijn laatste strategie meer verantwoordelijkheid dan volgens de werkelijke verantwoordelijkheid nodig. *Dell* overcompenseert eigenlijk hiermee, toch wordt dit als strategie wordt gewaardeerd door stakeholders.

Alle organisaties in de cases maakte veelvuldig gebruik van het internet, zij het met verschillende mate van innovatie. Het lijkt erop dat het internet bij de onderzochte organisaties is ingeburgerd als medium om mee te communiceren richting de stakeholder groep klanten en is toegenomen in de loop van de jaren (*Kryptonite, 2004 – Mattel, 2007*). Persberichten en statements worden gelijk via het internet bekend gemaakt. Het lijkt ook dat met de tijd de innovatie in communicatie toepassingen toeneemt. Vooral het gebruik van interactieve toepassingen, waarbij klanten informatie krijgen over hun persoonlijke positie in de crisis wordt in alle cases toegepast. Tenslotte wordt er gebruik gemaakt van speciaal ingericht crisis websites. Deze bevatten puur informatie met betrekking tot de crisis vervullen de functie van plaats waar de laatste crisis informatie te vinden is.

Op basis van deze bevindingen worden in het volgende hoofdstuk de conclusies getrokken en wordt de probleemstelling behandeld.

6 Conclusie

In de conclusie van deze thesis wordt ingegaan op de probleemstelling die in de inleiding is gesteld: *Hoe kunnen organisaties corporate reputatiestrategieën bij crisissituaties succesvol op het internet toepassen?* Deze probleemstelling is opgedeeld in een aantal deelvragen. Met het beantwoorden van deze vragen wordt een basis gevormd voor dit onderzoek.

Een deel van de probleemstelling wordt beantwoord door het beschreven theoretische kader van hoofdstuk twee en drie. Hierin is het concept 'corporate crisissituatie' ontleed en gegoten in een model waarmee deze crisissituaties geanalyseerd kunnen worden. Daarnaast is ook het medium internet onder de loep gelegd en is er onderzocht in hoeverre de specifieke karakteristieken van dit medium invloed hebben op de mate waarop met een crisis omgegaan moet worden en of het model ook bruikbaar is om een crisis te analyseren via dit medium. Deze twee hoofdstukken hebben gediend als basis voor het toepassen van het model als analyse instrument op drie cases.

De bruikbaarheid van het model als analyse instrument

Na het toepassen van het model als crisis analyse instrument kunnen er allereerst een aantal uitspraken gedaan worden over de bruikbaarheid van het model en specifiek op de bruikbaarheid het internet. Het model bevat alle elementen van een corporate crisissituatie en legt een relatie tussen deze elementen. Door middel van dit model is een crisis analyse procedure opgesteld. In hoofdstuk 3.3 wordt op basis van literatuur onderzocht in hoeverre het model bruikbaar is op het internet. Om de bruikbaarheid van het model op het internet verder te beoordelen wordt hieronder verder ingegaan op de bevindingen tijdens het gebruiken van de crisis analyse procedure op een aantal cases.

Het model als analyse instrument biedt een overzichtelijke manier om een crisis te analyseren en te vangen in een duidelijk figuur. Alle drie de elementen van de crisis en de relatie hiertussen kunnen één oogopslag worden weergegeven (zie figuur 10). De resultaten uit de interviews bevestigen dit beeld. Dit maakt het model als analyse instrument gemakkelijk hanteerbaar. Het hanteren van de crisis analyse procedure (bijlage 1) biedt een logisch stappenplan om een model in te vullen. Door het invullen van verschillende modellen van verschillende momenten tijdens de crisis biedt dit snel inzicht in de ontwikkeling en dynamiek van de crisis. De karakteristieken welke het model bevat blijken goed te destilleren uit informatie van het internet. De mate waarin (vooral) consumenten zich uitlaten over organisaties blijkt voldoende en representatief om stakeholder gedrag van af te leiden. Daarnaast gebruiken organisaties het internet veelvuldig tijdens een crisis, waardoor de gehanteerde strategie goed is te analyseren.

Beperkingen van het crisis analyse procedure op basis van het ontwikkelende model zijn ook gevonden. Bij het analyseren van een corporate crisis op het internet is het beperkt mogelijk alle stakeholders mee te nemen in de analyse. Daarnaast is gebleken dat (zoals gesteld in hoofdstuk 3.3) alleen consumenten goed meegenomen kunnen worden in de analyse. Het model is hierom alleen

geschikt om het consumenten stakeholders gedrag en de hierbij heersende reputatie te bepalen. Dit gedrag van stakeholders wordt in alle drie de cases door het model alleen correct voorspeld over een langere termijn. Het model blijkt geen geschikte voorspeller voor korte termijn gevolgen van een crisis. Daarnaast zijn de verzwarende en verlichtende omstandigheden deels afhankelijk van elkaar. In de case van *Mattel* (waarin drie terugroepacties achter elkaar plaatsvinden) beïnvloeden de eerste twee terugroepacties zowel de voorafgaande corporate reputatie als de crisisgeschiedenis. Het is hierom belangrijk om de invloed van deze verzwarende en verlichtende omstandigheden goed af te wegen voordat deze meegenomen worden in een analyse. Tenslotte is gebleken dat het isoleren van resultaten en gevolgen van de crisis een lastig onderdeel is van de crisis analyse. Naast een corporate crisis maakt de organisatie en de markt waarin deze verkeert constant ontwikkelingen door. Het bepalen of bedrijfsresultaten het gevolg van de crisis zijn is moeilijk met zekerheid te stellen.

De gestelde effecten van het model getoetst

De in hoofdstuk 2.5.2 gestelde effecten zijn getoetst in de case analyse. Om te kunnen concluderen welke effecten tijdens een crisissituatie voornamelijk de te hanteren strategie bepalen is er onafhankelijk gekeken naar elk element en karakteristieken hiervan. Tijdens het toetsen van deze effecten bleek (zoals hierboven ook is gesteld) het moeilijk om resultaten en gevolgen van de crisis te isoleren. Dit zorgt ervoor dat de resultaten in een crisis niet met zekerheid aan de gestelde effecten gekoppeld kunnen worden. Er kan echter wel gespeculeerd worden over de verhouding tussen sterkte van de gestelde effecten. Ten eerste wordt gesteld dat de reputatie strategie beïnvloed door de crisissituatie. Het nemen van de (werkelijke) verantwoordelijkheid bij een ernstige crisis heeft een grote invloed op de gevolgen, oftewel mogelijk schade, van de crisis. De case van *Kryptonite* laat dit duidelijk zien door het verschil in reactie door stakeholders bij de twee verschillende strategieën die gehanteerd worden. Wanneer *Kryptonite* een strategie hanteert die overeenkomt (qua verantwoordelijkheid voor de crisis) met het type crisis reageren stakeholders positiever, dan wanneer een niet passende strategie wordt toegepast. Het blijkt echter dat wanneer er overgecompenseerd wordt qua verantwoordelijkheid met het hanteren van een strategie dit ook gewaardeerd wordt door stakeholders. Over het effect van het stakeholder type zijn geen duidelijke conclusies te trekken, omdat voornamelijk consumenten als (enige) stakeholders zijn geanalyseerd.

Ten tweede heeft de crisissituatie effect op het stakeholder gedrag tijdens of na een crisis. Het effect dat stelt dat hoe ernstiger de dreiging van het crisistype, hoe negatiever de emotie van de stakeholder is duidelijk aanwezig. In de case van Dell komt op een gegeven moment naar buiten dat de verantwoordelijkheid ligt bij de batterijfabrikant *Sony* en niet bij *Dell*. Dit feit verlaagt de ernst van de crisis en zorgt voor minder negatieve emoties bij stakeholders. Op basis van stakeholder reacties in de case van *Mattel* kan gesteld worden dat het effect van de crisisgeschiedenis op de verantwoordelijkheid aanwezig is, maar niet heel sterk. *Mattel* zorgt voor een grote crisisgeschiedenis door het naar buiten brengen van drie soortgelijke crisissen binnen een korte periode, maar de reacties hierop zijn hierdoor minder negatief dan gesteld. Het feit of een organisatie een goede

voorafgaande corporate reputatie heeft ook een positief effect op de reacties van stakeholders, maar ook dit effect is niet heel sterk. Wanneer gekeken wordt naar de case van *Kryptonite* (met een goede voorafgaande corporate reputatie) lijkt deze enkel een effect te hebben wanneer de organisatie ook daadwerkelijk een gepaste strategie hanteert.

Het strategietype en het stakeholder gedrag hebben invloed op elkaar. Het hanteren van een op de crisis afgestemde strategie heeft een duidelijk positief effect op de emotie van de stakeholder. Dit effect is duidelijk te zien bij de cases van *Dell* en *Kryptonite*, waarbij het toepassen van de correcte (op basis van verantwoordelijkheid) strategie een duidelijke (positieve) verandering in reacties van stakeholders teweeg brengt. Het effect van het uitdragen van controle in de crisisreactie is duidelijk positief en komt vooral tot uiting in de case van *Mattel*. Hier wordt het initiatief genomen om zelf naar buiten te komen met de crisis. Dit zorgt ervoor dat, ondanks de negatieve reacties op de crisis, dat er duidelijkheid is bij stakeholders over het wat en hoe van de crisis, wat wordt gewaardeerd.

Succesvolle reputatie tactieken bij crisissituaties

Bij het hanteren van reputatiestrategieën om schade aan de reputatie te beperken worden door organisaties verschillende toepassingen gebruikt waarin de strategie tot uiting komt. Deze toepassingen kunnen innovatief zijn of een traditionele uiting geschikt gemaakt voor het internet (hoofdstuk 3.4). Geconcludeerd kan worden dat de mate van innovatie van toepassingen toeneemt met de jaren. Hier recenter de case, hoe meer toepassingen met een hoge mate van innovatie er worden toegepast. Van de innovatieve toepassingen zijn de interactieve toepassingen degene die in de loop van de jaren (*Kryptonite*, 2004 – *Mattel*, 2007) steeds meer worden gehanteerd tijdens een crisis. Gebruikte uitingen in combinatie met een toepassing wordt hier een tactiek genoemd. Op basis van dit onderzoek zijn de gebruikte tactieken beoordeeld en worden hier de beste tactieken besproken.

1) Een eerste online tactiek is het erkennen van de crisis door de organisatie en dit wereldkundig maken door middel van een duidelijk statement, persbericht of online videobericht. In alle drie de cases wordt deze tactiek toegepast. Het laten weten als organisatie dat er iets aan de hand is, wat er aan de hand is en dat de organisatie er alles aan zal doen om dit op te lossen is tactiek één in elke crisis. Met andere woorden, het open kaart spelen met haar stakeholders. Op deze manier laat de organisatie zien dat zij haar stakeholders serieus neemt en aan dezelfde kant staat bij het oplossen van het probleem. Dit laten ook de drie cases zien. *Mattel* brengt bijvoorbeeld bij haar eerste terugroepactie een schriftelijk statement en een video boodschap naar buiten, waarbij duidelijk de omvang van de crisis wordt beschreven en hoe de organisatie hiermee om gaat. Dit maakt voor stakeholders de crisis een onontkoombaar feit waar geen vragen meer bij gesteld hoeven worden, zodat ook de stakeholders zich met de oplossing bezig kunnen houden.

2) Een veel door organisaties toegepaste en door stakeholders gewaardeerde tactiek is het hanteren van een speciale crisiswebsite (ook wel een schaduwsite genoemd). Op een dergelijke website wordt alle informatie rondom de crisis verzameld welke de organisatie nodig acht voor haar

stakeholders. Het voordeel van een crisiswebsite is dat media en andere geïnteresseerden direct kunnen verwijzen naar een centrale plaats met informatie die indien nodig geüpdate wordt. Een andere voordeel is het feit dat bezoekers exact de informatie voorgeschoteld krijgt die naar de mening van de organisatie van toepassing is op de stakeholders en deze informatie zelf onder controle heeft. *Dell* en *Mattel* hebben beide vanaf het erkennen van de crisis een dergelijke website gebruikt om stakeholders te voorzien van alle informatie omtrent de crisis. Het vele linken naar deze websites door stakeholders op weblogs toont aan dat deze tactiek als zeer nuttig wordt ervaren.

3) Voorgaande tactiek gaat goed samen met een andere tactiek die er vooral op gericht is om bij stakeholders vragen weg te nemen en ze te voorzien van een stappenplan voor betrokkenen van de crisis. Met andere woorden, wanneer een stakeholder betrokken is bij de crisis, hoe moet deze vanuit zijn of haar situatie reageren en welke actie moet zij ondernemen om schade aan de persoonlijke situatie te voorkomen? Een dergelijk stappenplan bestaat in alle geanalyseerde cases uit drie stappen. Ten eerste wordt de stakeholder geïnformeerd over de crisis (het ontstaan, de betrokkenen en de mogelijke gevolgen). Ten tweede bekijkt de stakeholder of zij mogelijk gevaar loopt. Dit is in het geval van een product terugroepactie (*Mattel* en *Dell*) mogelijk via een product serienummer. Bij een innovatieve toepassing kan dit worden gecontroleerd door middel van een interactieve applicatie. Tenslotte wordt de stakeholder, indien hij of zij betrokken is bij de crisis, verteld welke handelingen hij of zij nu moet verrichten om het gevaar af te wenden en (indien van toepassing) hoe er overgegaan kan worden tot compensatie. In de geanalyseerde cases zorgen deze applicaties ervoor dat de discussie of iemand betrokken is bij de crisis verdwijnt en onzekerheid bij stakeholders wegneemt.

Bij deze reputatie tactieken kunnen op basis van de geanalyseerde cases een aantal do's en dont's genoemd worden. Deze kunnen omschreven worden als richtlijnen welke organisaties in het achterhoofd moeten houden bij het hanteren van reputatie tactieken. Deze do's en dont's worden uitgebreid beschreven in bijlage 6 van deze thesis.

De positie van online karakteristieken tijdens crisissituaties

Bij het hanteren van van corporate crisis reputatiestrategieën wordt er door organisaties veelvuldig gebruik gemaakt van het internet. Organisaties zien het medium tegenwoordig als volwassen wat zeer geschikt is als communicatiemiddel tijdens een crisis.

Alle gekozen karakteristieken van het internet worden in de onderzochte cases bewust toegepast bij het hanteren van corporate reputatiestrategieën op het internet. Wat opvalt, is dat de karakteristieken waarbij interactie kan plaatsvinden deels wordt toegepast (in de vorm van applicaties waar bijvoorbeeld producten mee geïdentificeerd kunnen worden), maar dat van de mogelijkheid tot dialoog met stakeholder (oftewel persoonlijk interactie) weinig gebruik wordt gemaakt. Het feit dat er een dialoog op het internet kan plaatsvinden tussen organisatie en stakeholder zien we wel bij *Dell*. Zij hebben hier een weblog voor ingericht en consumenten laten reageren op crisisreacties van *Dell* waar het weblog ook weer op reageerde. Het weblog kon zo

fungeren als persoonlijke helpdesk, wat werd gewaardeerd door stakeholders. Omdat enkel Dell in een enkele case van dit karakteristiek gebruik heeft gemaakt kan dit niet als succes karakteristiek gecategoriseerd worden.

Van de zes bepaalde karakteristieken van het internet zijn er echter drie die voornamelijk worden toegepast door organisaties ten tijde van een corporate crisis en tegelijkertijd gezien kunnen worden als succes karakteristieken. Dit zijn de karakteristieken 1) de snelheid van het internet, 2) het feit dat het internet zeer goedkoop is en 3) de grote reikwijdte van het medium. Samengevat kan de gehele doorgroep (en alle stakeholders) bereikt worden binnen een zeer kort tijdsbestek tegen zeer lage kosten met informatie over de crisis. Alle officiële uitingen (zoals persberichten of statements) kunnen letterlijk direct op de corporate website geplaatst worden. Alle organisaties maken van deze mogelijkheid ten volste gebruik. Hetzelfde geldt voor multimediale informatie, hoewel het gebruik van video het moet afleggen tegen het gebruik van afbeeldingen bij organisaties. Diezelfde snelheid zorgt er ook voor dat andere websites deze informatie direct kunnen oppikken en hiernaar verwijzen. Media publiceren minuten na een persbericht een artikel met een link naar het bericht, dit geldt voor alle cases. Dit draagt tevens bij aan de reikwijdte van het medium. Niet alleen mensen die naar de desbetreffende informatie op zoek zijn, maar ook bezoekers van andere (bijvoorbeeld nieuws-) sites lopen zo tegen deze informatie aan. Ten slotte het feit dat het medium zo goedkoop is om op te publiceren maakt het in combinatie met de voorgaande karakteristieken een eerste keus om informatie over een corporate crisis te verspreiden.

Samenvatting

Dit onderzoek heeft met het ontwikkelen van het gebruikte model een basis gelegd voor het analyseren van corporate crisissituaties met een wetenschappelijke achtergrond. Een analyse omvat de crisis, de gehanteerde strategie door de organisatie en het gedrag van stakeholders. Het model in combinatie met de crisis analyse procedure (bijlage 1) blijken goed toepasbaar te zijn om een crisis te analyseren puur op basis van informatie op het internet waarbij klanten de voornaamste stakeholders zijn en men geïnteresseerd is in lange termijn effecten.

Het blijkt dat bij het omgaan met een crisis organisaties veelvuldig gebruik maken van het medium internet. Hierbij valt op dat de mogelijk tot interactiviteit met stakeholders niet ten volste benut wordt, hoewel het gebruik hiervan wel tot positieve reacties bij stakeholders lijkt te leiden. De snelheid, reikwijdte en kosten van het internet maken het (voor organisaties) een zeer geschikt medium bij het communiceren met stakeholders tijdens een crisis.

7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar de onderzoeksaanpak en wordt het gebruikte model onder de loep gelegd en geëvalueerd als analyse instrument. Daarnaast wordt gekeken wat de toevoeging is van dit onderzoek aan de huidige wetenschappelijke literatuur.

Onderzoeksaanpak onder de loep en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

In deze thesis is gebruik gemaakt van een onderzoeksaanpak waarbij drie corporate crisis situaties zijn geanalyseerd door middel van een zelf ontwikkeld analyse instrument op basis van beschikbare wetenschappelijke literatuur. Omdat het model een basis moest worden voor een bruikbaar analyse instrument en omdat de invloed van een enkel karakteristiek doorwerkt op het gehele element is besloten de relaties te beperken tot de invloed van elementen op andere elementen. Door deze opzet van het model bleek het gemakkelijk een crisis analyse procedure te ontwikkelen door middel van de procedure in te richten op basis van de drie elementen. Het overzichtelijke model zorgde voor duidelijke stappen in de procedure.

De procedure bleek goed toepasbaar op de geanalyseerde crisissituaties in de cases. Het vangen van meerdere stakeholders in één model blijkt niet aan te raden. Door het verschil in de hoeveelheid uitingen die verschillende stakeholders uitspreken met betrekking tot een crisis vertoont één model een scheef beeld. Het stakeholder gedrag was hierdoor een moeilijke eigenschap om uit meerdere stakeholders te destilleren. Om een correct beeld te krijgen kan beter één type stakeholder per analyse betrokken worden.

In het geval van het toepassen van de procedure met gebruik van uitingen op het internet loop je tegen de praktische beperking aan dat vooral consumenten zich uitlaten over een crisis en hier bijvoorbeeld over schrijven op fora of weblogs. De gevolgen voor de reputatie van een organisatie zijn hierdoor bij de stakeholdersgroep consumenten goed te meten, in tegenstelling tot andere stakeholders vanwege het gebrek aan uitingen op het internet.

Om uitspraken te kunnen doen over de effecten had er gebruik gemaakt kunnen worden van kwantitatief onderzoek in plaats van kwalitatieve case studies. Kwantitatief onderzoek in dit onderzoek gebruik van 'real-life' data waar emotie een grote rol speelt. Kwantitatief onderzoek zou gebruik moeten maken van geschreven scripts, waarbij de factor emotie ontbreekt. Een ander nadeel van deze manier van onderzoek doen is dat om effect aan te tonen elke relatie apart getoetst moet worden. Om alle relaties in het ontwikkelde model te toetsen door middel van kwantitatief onderzoek zou dit zeer veel tijd kosten, wat niet beschikbaar was voor dit onderzoek. Ook zijn in geval voorspelde gevolgen met werkelijke gevolgen te vergelijken.

Als vervolgonderzoek kunnen de gevonden online effecten kwantitatief getoetst worden. Op deze manier kan de sterkte van de gevonden effecten precies bepaald worden en is het mogelijk om

de verhoudingen tussen de verschillende effecten in kaart te brengen. Dit zou tevens de validiteit van de gevonden effecten vergroten.

Een andere manier om de validiteit van de resultaten te vergroten is om in vervolgonderzoek een grotere hoeveelheid cases te analyseren. In dit onderzoek zijn drie cases meegenomen, waarvan de resultaten ondersteund worden door interviews. Daarbij is in dit onderzoek driemaal één soort crisistype geanalyseerd, dit maakt drie cases genoeg om valide conclusies te trekken. Door het kiezen van één soort crisistype zijn de resultaten enkel valide voor dit crisistype. Wanneer in volgend onderzoek meer of andere crisistypen onderzocht worden met meerdere cases kunnen de resultaten eventueel ook voor andere crisistypen gevalideerd worden. Ook zijn enkel Amerikaanse cases geanalyseerd. Vervolgonderzoek zou de bevindingen kunnen toetsen voor Nederlandse cases. Bij het analyseren van meerdere cases neemt daarbij ook de kans toe op vinden van effecten van meer innovatieve toepassingen.

Deze thesis behandelt enkel de uitingen die de zowel de organisatie als de stakeholders op het internet geplaatst hebben. Tijdens de gehele crisisperiode gebruikt de organisatie ook andere media voor crisisreacties richting hun stakeholders. Deze zijn buiten beschouwing gelaten. Of enkel de online uiting van een organisatie een bepaald effect heeft op de reactie van stakeholders is hierom moeilijk te stellen. Om uiting en effect beter te analyseren zou voor vervolgonderzoek gebruik gemaakt kunnen worden van een case waarbij de crisis compleet op internet plaatsvindt. Waar zowel de reacties van de organisatie als die van stakeholders enkel online geuit worden.

Wetenschappelijke toevoeging van dit onderzoek

De thesis legt een link tussen het internet en de invloed hiervan op de perceptie van organisaties door stakeholders. Met dit onderzoek als toevoeging aan de bestaande literatuur over reputatiemanagement en specifiek reputatiemanagement tijdens crisissituaties is er weer een stap gezet tussen de domeinen van communicatie door middel van nieuwe media en crisismanagement. Het ontwikkelde model dat centraal staat in deze thesis beschrijft verschillende relaties tussen elementen van een corporate crisis. Deze zijn allen uit de literatuur herleid en inhoudelijk getest aan de hand van de literatuur. Dit maakt dat het model een wetenschappelijk verantwoorde analyse mogelijk maakt van crisissituaties op het internet.

Dit onderzoek heeft daarnaast uitgewezen dat een crisis te analyseren is door middel van enkel het analyseren van de online beschikbare informatie om toch een representatief beeld van alle crisis elementen te krijgen en de gevolgen te voorspellen.

Zoals in hoofdstuk 1 gesteld is is de huidige literatuur met betrekking tot crisismanagement en gevolgen voor reputatie is omvangrijk, maar literatuur naar de rol die specifiek het internet kan spelen tijdens een crisis marginaal. Dankzij dit onderzoek is het mogelijk om crisissituaties te analyseren via het internet en hieruit gehanteerde toepassingen te distilleren. Deze toepassingen kunnen door middel van wetenschappelijk vervolgonderzoek onderzocht worden op effectiviteit. Dit

onderzoek maakt het daarom mogelijk om in de toekomst met zekerheid te kunnen stellen wat voor online tactieken een effectief middel kunnen vormen tijdens een crisissituatie.

Met deze thesis wordt het gemakkelijker gemaakt het gebruik van het internet tijdens reputatiemanagement te onderzoeken en effectiever te laten toepassen tijdens een crisissituatie.

Literatuur

- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*: Stenfert Kroese.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bunting, M., & Lipski, R. (2000). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 170-178.
- Burns, T. O. M. (2007). Holding Companies to Account in Cyberspace: The Threat Posed by Internet-based, Anti-corporate Campaigners. *International Review of Law, Computers & Technology*, 21(1), 39-57.
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations. *Corp Reputation Rev*, 6(1), 36-46.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- 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(4), 447.
- Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- 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 (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings* (pp. 271 – 288). New York: Elsevier.
- Da Silva, R. V., & Alwi, S. F. S. (2007). Online corporate brand image, satisfaction and loyalty. *Journal of Brand Management*, 26(1).

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient sm: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kelleher, T., & Miller, B. M. (2006). Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.
- Kirkpatrick, D., Roth, D., & Ryan, O. (2005). Why there's no escaping the blog. *Fortune*, 151, 32-37.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*: Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Schwaiger, M. (2004). Components And Parameters Of Corporate Reputation - An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, 56(1), 46-71.
- Siomkos, G. J., & Kurtzbar, G. (1994). The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41.
- Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209-217.
- Toms, E. G., & Taves, A. R. (2004). Measuring user perceptions of Web site reputation. *Information Processing and Management*, 40(2), 291-317.
- Van Der Merwe, R., Pitt, L. F., & Abratt, R. (2005). Stakeholder Strength: PR Survival Strategies in the Internet Age. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 39-49.
- Weiner, B. (2006). *Social Motivation, Justice, And The Moral Emotions: An Attributional Approach*: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*: Sage Publications Inc.
- Zyglidopoulos, S., & Phillips, N. (1999). Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective. *Corporate Reputation Review*, 2(4), 333-350.

Tabellen

Tabel 3 Doelen corporate crisis reputatiestrategieën.....	14
Tabel 4 Type corporate crisis reputatiestrategieën.....	15
Tabel 5 Crisistypen	18
Tabel 6 Bronnen communicatie-uitingen	37
Tabel 7 Event listing crisissituatie Kryptonite	40
Tabel 8 Gebruikte online crisis uitingen Kryptonite	43
Tabel 9 Event listing crisissituatie Mattel	47
Tabel 10 Gebruikte online crisis uitingen Mattel	51
Tabel 11 Event listing crisissituatie Dell.....	54
Tabel 12 Gebruikte online crisis uitingen Dell.....	57
Tabel 14 Stakeholders crisissituatie Kryptonite fase 1.....	77
Tabel 15 Crisisreactie Kryptonite fase 1	78
Tabel 16 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Kryptonite fase 1.....	78
Tabel 17 Crisisreactie Kryptonite fase 2	80
Tabel 18 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Kryptonite fase 2.....	81
Tabel 20 Stakeholders crisissituatie Mattel fase 1	83
Tabel 21 Crisisreactie Mattel fase 1	84
Tabel 22 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Mattel fase 1	84
Tabel 23 Crisisreactie Mattel fase 2	85
Tabel 24 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Mattel fase 2	86
Tabel 25 Crisisreactie Mattel fase 3	87
Tabel 26 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Mattel fase 3	89
Tabel 28 Stakeholders crisissituatie Dell fase 1.....	91
Tabel 29 Crisisreactie Dell fase 1	91
Tabel 30 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Dell fase 1.....	92
Tabel 31 Crisisreactie Dell fase 2	94
Tabel 32 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Dell fase 2.....	95

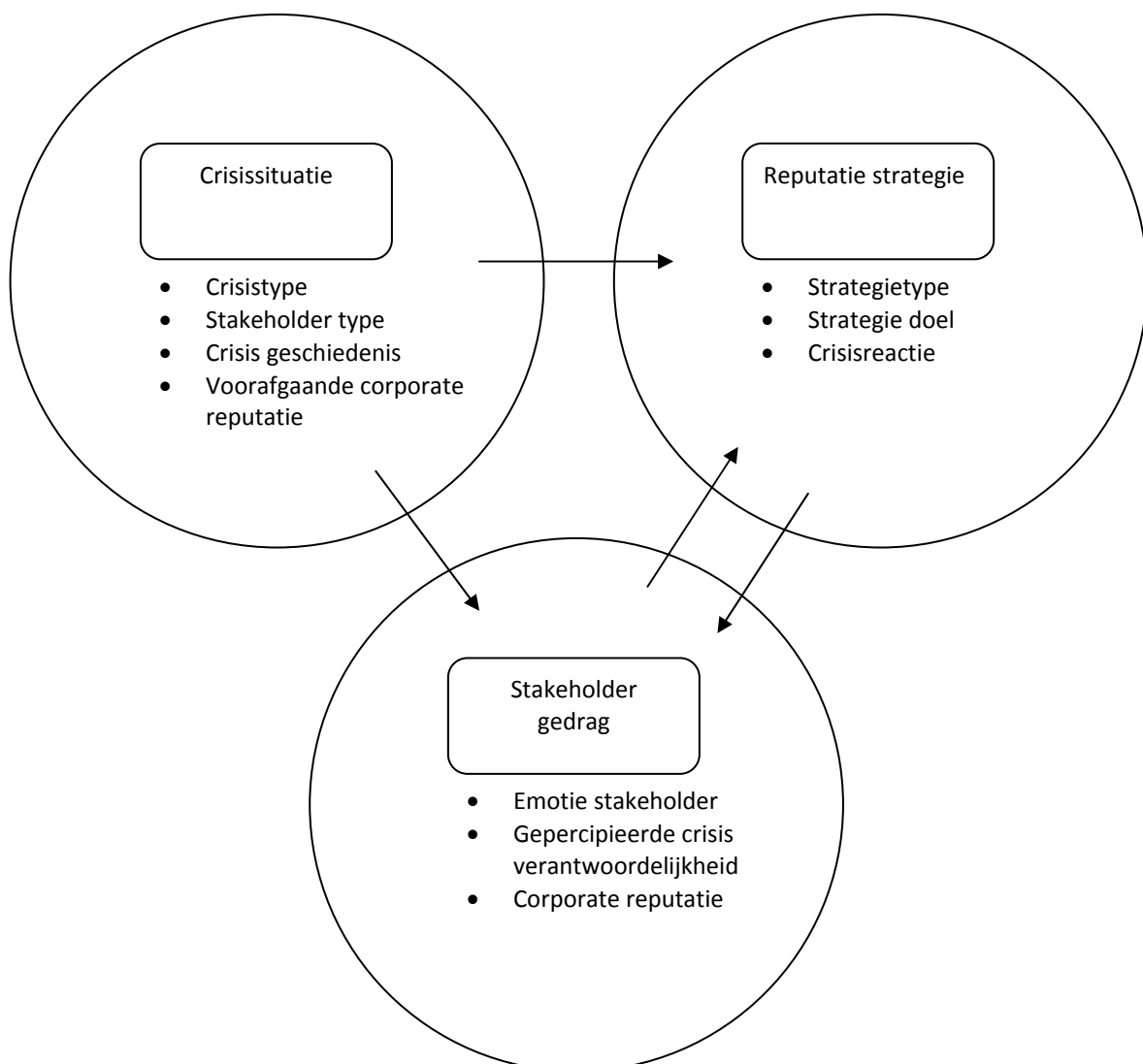
Figuren

Figuur 1 Stakeholder gedrag.....	1
Figuur 2 Type strategieën continuüm	15
Figuur 3 Corporate crisis reputatie strategie.....	1
Figuur 4 Stakeholdertypen	1
Figuur 5 Crisissituatie	1
Figuur 6 Corporate reputatie crisis analyse model.....	1
Figuur 7 Communicatie tussen stakeholders en organisatie. Bron: Van Der Merwe et al., 2005	1
Figuur 8 Casestudy dataverzameling procedure	1
Figuur 9 Zoekvolume 'kryptonite'.....	1
Figuur 10 Model crisissituatie Kryptonite fase 1	1
Figuur 11 Model crisissituatie Kryptonite fase 2	1
Figuur 12 Model crisissituatie Mattel fase 1	1
Figuur 13 Model crisissituatie Mattel fase 2	1
Figuur 14 Model crisissituatie Mattel fase 3	1
Figuur 15 Model crisissituatie Dell fase 1	1
Figuur 16 Model crisissituatie Dell fase 2	1

Bijlage 1 Model analyse aanpak

In deze bijlage wordt de model analyse aanpak stap voor stap beschreven zoals deze in de thesis is gehanteerd en zo ook de resultaten zijn verkregen in de verschillende cases. Wel is de aanpak aangepast op basis van de bevindingen in deze thesis. Deze aanpak is (bewezen) geschikt om retrospectief corporate crisissen te analyseren en kan gehanteerd worden door bijvoorbeeld organisaties om inzicht te krijgen in doorlopen crisissen.

Hieronder staat het model waarop de analyse aanpak gebaseerd is. In de aanpak zal per element alle karakteristieken worden geanalyseerd om zo tot een compleet ingevuld model te komen.



Crisis analyse procedure

1. Crisissituatie

- a. Crisistype bepalen
 - i. Soort crisis bepalen
Op basis van tabel 5 inschatten met welke soort crisis de organisatie te maken heeft.
 - ii. Crisis verantwoordelijkheid organisatie bepalen
Op basis van het soort crisis en eventuele andere informatie (gedeelde verantwoordelijkheid) de crisis verantwoordelijkheid van de organisatie bepalen.
- b. Stakeholders inventariseren, categoriseren op stakeholdertype en selecteren
De betrokken stakeholders inventariseren en hieruit een stakeholdergroep selecteren om mee te nemen in de verdere analyse.
- c. Overige omstandigheden
 - i. Crisisgeschiedenis van de organisatie bepalen
Onderzoeken of de organisatie al eerder een of meerdere (gelijke) crisis heeft meegemaakt en hiervan de soort en aantal noteren.
 - ii. Voorafgaande corporate reputatie bepalen
Bekijken hoe er over de organisatie werd gesproken voor de crisis door de meegenomen stakeholder in de media door middel van de verschillende tools.

2. Stakeholder gedrag

- a. Reacties inventariseren
Inventariseer door middel van de verschillende tools alle reacties van de meegenomen stakeholdergroep met betrekking tot de crisis en de organisatie.
- b. Reacties categoriseren
Bepaal per reactie de toon van de reactie (zeer positief, positief, neutraal, negatief, zeer negatief).
- c. Reacties/corporate reputatie beoordelen
Beoordeel samen de geïnventariseerde reacties en bepaald op basis hiervan de invloed op de corporate reputatie en de emotie van stakeholders.

3. Reputatie strategie

- a. Crisisreacties inventariseren
Inventariseer door middel van de verschillende tools alle reacties van de organisatie op het internet met betrekking tot de crisis en de organisatie richting de meegenomen stakeholder.

- b. Crisisreacties categoriseren
Bepaal per crisisreactie de boodschap van de reactie (inhoud), de uiting (tekstueel, afbeelding, etc.) en de toepassing (zie hoofdstuk 3.4).
- c. Reputatie strategie beoordelen
Bepaal op basis van de crisisreacties de gehanteerde strategie (tabel 4) en vergelijk of de mate van het nemen van verantwoordelijkheid overeen komt met het crisistype (tabel 5). Beoordeel dan of de strategie correct is.
- d. Strategie doel bepalen
Bepaal op basis van de inhoud van de reacties welke doelen de strategie had (hoofdstuk 2.3.1).
- e. Crisisreacties beoordelen (passend binnen de strategie)
Loop hierna de crisisreactie na en beoordeel of deze allen binnen de gehanteerde strategie en binnen het strategiedoel vallen.

4. Conclusies trekken

Vul het model in met de bevindingen uit de vorige stappen en beoordeel op basis van de drie elementen hoe het stakeholdergedrag beïnvloed wordt (positief/negatief).

Tools

Voor het inventariseren van de crisisreacties en de stakeholderreacties kunnen onder andere onderstaande specifieke zoekmachines gehanteerd worden. Ook website van consumentenorganisaties kunnen onderzocht worden. Hiernaast heeft elke branche een aantal autoritaire websites die inde gaten gehouden kunnen worden om stakeholder gedrag te peilen.

Nieuws/persberichten zoeken

<http://www.nieuwsbank.nl/zoeken/>

<http://news.google.nl/>

Weblog zoekmacines

<http://www.icerocket.com/>

<http://www.blogpulse.com/>

<http://www.technorati.com/>

Trendtools

<http://www.google.nl/trends/> - Searchtrends

<http://www.blogpulse.com/trend> - Blogtrends

<http://trend.icerocket.com> - Blogtrends

<http://twist.flaptor.com/> - Twittertrends

Bijlage 2 Cases

Hieronder staat een lijst met crisissen geïnventariseerd op basis van de overwegingen en criteria uit hoofdstuk 4.3.2 om te functioneren als case in deze thesis.

Mattel	2007	Mattel kondigt een grote product terugroepactie voor speelgoed aan. Het speelgoed werd gemaakt in China en bevat mogelijk loodhoudende verf of kleine onderdelen die kunnen loskomen en ingeslikt worden door kinderen.
UPC	2000	In oktober kwam Chello in de negatieve publiciteit toen consumentenprogramma Radar in samenwerking met andere rubrieken een actie tegen de kabelinternetprovider begon.
Nokia	2007	De telefoonfabrikant kwam zeer negatief in het nieuws wanneer telefoons ontplofte en enkele consumenten gewond raakten.
Dell	2006	Tijdens een conferentie ontplofte een Dell laptop terwijl deze op tafel stond, dit leidde tot een grootschalige terugroepactie van laptop batterijen
Nutricia	2002	Nutricia België, een dochterbedrijf van voedingsconcern Numico, haalt 140.000 potjes Olvarit babyvoeding uit de schappen. De terugroepactie is in gang gezet omdat een Belgische baby een stukje glas heeft binnengekregen dat mogelijk uit een potje Olvarit komt.
Yakult	2008	Naar aanleiding van een wetenschappelijk onderzoek naar de werking van probiotica zijn doden gevallen. Volgens het UMC zitten in producten als Yakult ook probiotica. Hierdoor kwam Yakult negatief in de media als gevaarlijk product.
Dexia	2001	De aandelenlease-affaire ontstond toen aandelenlease contracten na de beurscrash voor veel deelnemers in plaats van winst een enorme restschuld opleverden. Een groot aantal voornamelijk Nederlandse beleggers zagen zich met een restschuld geconfronteerd.
Microsoft	2007	De spelconsole van Microsoft, de Xbox 360, veroorzaakte krassen op de dvd's die werden afgespeeld. Dit werd in eerste instantie ontkend door Microsoft.
Kryptonite	2004	De met veel bombarie geïntroduceerde Kryptonite Evolution 2000 U-Lock (fietsslot) bleek afgelopen jaar met een Bic balpen eenvoudig te openen. Dit nieuws werd (uiteraard) door de blogosfeer opgepakt en werd binnen korte tijd 'wereldnieuws'.
Southwest Airlines	2007	Southwest kreeg de boete omdat de maatschappij in 2007 met 47 vliegtuigen heeft doorgevlogen die niet geïnspecteerd waren op metaalmoetheid.
Ribena	2007	Het sapje Ribena van GlaxoSmithKline bevatte volgens de fabrikant veel vitamine C, maar uit tests bleek dat niet het geval.
Ahold	2003	Ahold kwam in de problemen door foute boekhouding bij buitenlandse dochterbedrijven en een grootschalige fraude bij het inmiddels verkochte US Foodservice.

Bijlage 3 Crisis analyse Kryptonite

Fase 1 Aanleiding en ontkenning (12-09-2004 – 15-09-2004)

Element 1. Crisissituatie

Het eerste element van een crisis is de crisissituatie. Deze omvat het type crisis, wie er door getroffen worden, de crisisgeschiedenis en de voorgaande corporate reputatie.

Het type crisis kan op basis van de in tabel 5 beschreven crisistypen gedefinieerd worden als een productfout door menselijke fouten. Dat een BIC balpen in het slot past en deze kan openen is een door de gelijke afmetingen toevallig, maar het feit dat het slot met een perfect cirkelvormig object geopend kan worden is een (menselijke) ontwerpfout. Dit type crisis wordt gekenmerkt door een ernstige dreiging voor de corporate reputatie. Het type crisis maakt dat de verantwoordelijkheid voor de crisis voor volledig bij de organisatie ligt. Op 14 september verschijnen echter berichten³ met dat andere merken sloten met dezelfde techniek open te maken zijn. De mate van aandacht die hier aan gegeven wordt blijft echter achter, waardoor *Kryptonite* in de schijnwerpers blijft staan en de klappen van de productfout opvangt. Dit hangt samen met de gepercipieerde crisisverantwoordelijkheid bij de stakeholders.

In Tabel 11 zijn de stakeholders van de organisatie en de crisis geïnventariseerd en is de volgorde van reageren op basis van belangrijkheid bepaald door middel van het beoordelen van elke stakeholder op de drie factoren (2.4.2 Stakeholdertype).

Tabel 11 Stakeholders crisissituatie Kryptonite fase 1

	<i>Macht</i>	<i>Urgentie</i>	<i>Legitimiteit</i>	
Huidige klanten	Hoog	Hoog	Hoog	1
Potentiële klanten	Laag	Laag	Laag	2

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat vanuit een crisiscommunicatie oogpunt de huidige klanten die zich manifesteren op het internet de hoogste prioriteit hebben waarop gereageerd moet worden. Dit zijn de klanten die op fora, weblogs en andere online media zich (negatief) uiten over de situatie. Zij scoren op alle drie de stakeholder elementen hoog.

De crisisgeschiedenis van de organisatie is blanco. *Kryptonite* heeft in het verleden geen publiek crisissen doorgemaakt, laat staan een soortgelijke crisis. Dit maakt dat de crisisgeschiedenis geen verzwarende omstandigheid is voor deze crisis.

De voorafgaande corporate reputatie van *Kryptonite* was goed voor de crisis. Meerdere sloten werden door consumentenbonden als goed beoordeeld in tests. Ook in het fietscircuit werden hun sloten vaak aangeraden. De voorafgaande reputatie kan gezien worden als verlichtende omstandigheid in de mate van mogelijke schade aan de reputatie door de crisis.

³ <http://www.bikeforums.net/showthread.php?t=67493&page=12>

Element 2. Reputatie strategie

Het tweede element van een crisis is de reputatie strategie die gehanteerd wordt door de organisatie. Dit omvat het inventariseren van crisisreacties van de organisatie (Tabel 12).

Tabel 12 Crisisreactie Kryptonite fase 1

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
Geen reactie	-	12-09-04 – 14-09-04	-
Schriftelijk statement	We understand there are concerns regarding tubular cylinders used in some Kryptonite locks. (...) The [locks] continue to present an effective deterrent to theft.	15-sep-04	via media en e-mail

Na de aanleiding volgt twee en een halve dag stilte Dit wordt beschouwd als een vorm van het ontkennen van het probleem. De eerste officiële reactie van *Kryptonite* volgt op 15 september. Dit is laat voor een eerste reactie De reactie gaat niet inhoudelijk in op het probleem, maar spreekt over de blijvende effectiviteit van hun slot als beveiliging tegen diefstal.

De reden voor deze reactie kan enerzijds gekenmerkt worden als een vorm van ‘tijd kopen’ totdat ze de situatie op een rijtje hebben gezet (F.A.C. van Ooijen, persoonlijke communicatie, 26 juni 2008). Anderzijds kan het als reden hebben om de niet crisis te laten doorzetten en hopelijk laten overwaaien (T. Ellson, persoonlijke communicatie, 11 juni 2008). Het doel van de crisisreactie is hiermee het beïnvloeden van de mate van verantwoordelijkheid voor de crisis.

Op basis van deze reacties van *Kryptonite* kan gesteld worden dat de organisatie in de eerste fase van de crisissituatie een ontkenningstrategie heeft gehanteerd, gecombineerd met een ondersteunende herinnering strategie.

Element 3. Stakeholder gedrag

Het gedrag van stakeholders wordt gekenmerkt door de emotie van stakeholders, de gepercipieerde verantwoordelijkheid die de organisatie voor de crisis heeft en de corporate reputatie.

De emotie wordt gebaseerd op de inhoud van berichten die door stakeholders worden geuit met betrekking tot de crisissituatie. Tabel 13 toont een representatieve selectie van reacties van stakeholders.

Tabel 13 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Kryptonite fase 1

Voor de eerste reactie van Kryptonite		
Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
Klant - Verontwaardiging Negatief	12-09-2004	You've got to be kidding me - most people consider these the standard for locking up. And it's a BALL POINT PEN that can break them open!? WTF
Klant -	13-09-2004	Tried, tried, tried, failed. Could not open lock and have the one

Ongeloof, neutraal		described. will try more later on.
Klant - Angst, Negatief	13-09-2004	Scary thing is though I bet the insurance would not cover this - there's absolutly no proof anything was broken since this method works just like a key.
Na de eerste reactie van Kryptonite		
Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
Klant - Angst, Negatief	15-09-2004	Blah... that means nothing to me. What are they gonna do about the 5 kryptonite locks I have right now?
Klant - Verontwaardiging Negatief	15-09-2004	I see a \$5.00 off coupon on the purchase of a new lock that will probably cost \$70. No way will they offer replacments. No reason to.
Klant - Verontwaardiging Negatief	16-09-2004	what bugs me about that, is this line: The current Kryptonite locks based on a tubular cylinder design continue to present an effective deterrent to theft.

Het ongeloof slaat in de loop van de dagen om naar angst en verontwaardiging naar mate steeds meer bewijs voor het openen van sloten met een pen opduikt. Het gebrek aan reactie zorgde voor angst en vooral veel vragen. Het officiële statement dat *Kryptonite* verstrekke aan de media versterkte dit gevoel en gaf stakeholders (vooral klanten) het gevoel dat ze in de steek werden gelaten.

De gepercipieerde verantwoordelijkheid ligt volgens klanten volledig bij Kryptonite. Dit wordt gebaseerd op een ontwerpfout die voorkomen had kunnen worden (zie element 1, crisistype).

De corporate reputatie van *Kryptonite* staat op dit moment ernstig onder druk vanwege het feit dat hun primaire product niet kan waarmaken wat het belooft te doen.

Op basis van bovenstaande drie voorspellende factoren van stakeholder gedrag en het uitgesproken geplande gedrag kan gesteld worden dat dit negatieve gevolgen kan hebben voor *Kryptonite*. Dit negatieve gedrag kan leiden tot een stagnatie van verkopen en kan daarom financiële gevolgen hebben voor de organisatie.

Fase 2 Compensatie (16-09-2004 – 04-2005)

Element 1. Crisissituatie

De crisissituatie is in fase 2 niet erg veranderd. Het crisistype is een productfout crisis door menselijke fouten en vormt de crisis een ernstige dreiging voor de corporate reputatie van Kryptonite.

De stakeholders zijn in deze fase niet veranderd ten opzichte van fase 1 (tabel 7). De volgorde van stakeholders is gelijk gebleven, maar er kan wel gesteld worden dat klanten die zich online hebben gemanifesteerd nog hoger scoren op het element macht. Reageren op deze stakeholder is daarom nog belangrijker.

De overige omstandigheden zijn gelijk gebleven. Er hebben geen ontwikkelingen plaatsgevonden die de voorgaande corporate reputatie of de crisisgeschiedenis hebben veranderd.

Element 2. Reputatie strategie

In de tweede fase van de crisis situatie verandert de houding van Kryptonite en wordt besloten tegemoet te komen aan hun klanten. De crisisreacties van de organisatie in fase 2 worden weergegeven in Tabel 14.

Tabel 14 Crisisreactie Kryptonite fase 2

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
Persbericht - aankondiging product upgrade	Kryptonite will provide (...) the ability to upgrade (...) cross bars to the new disc-style cylinder	16-09-2004	Website update
Persbericht – aankondiging beperkte vervangingsprogramma	Consumers who have purchased an [affected lock] in the last two years are eligible for a product upgrade free of charge from Kryptonite.	17-09-2004	Website update
Persbericht - aankondiging volledig vervangingsprogramma	Kryptonite is offering a free product exchange to consumers who currently have Kryptonite locks using tubular cylinders.	22-09-2004	Website update
Start vervangingsprogramma	Online consumenten formulier lock exchange programma	22-09-2004	Website update
Aanwezigheid programma vergroten	Homepage button naar online consumenten formulier	28-09-2004	Website update
Update persoonlijke deelname programma	Dank voor deelname aan formulier lock exchange programma	rond 30-09-2004	Persoonlijke mail
Update vervangingsprogramma	Start van verzending sloten in midden oktober	rond 11-10-2004	Persoonlijke mail
Update persoonlijke deelname programma	Ontvangst UPS shipping label	rond 20-10-2004	Persoonlijke mail
Update persoonlijke deelname programma	Als je nog niet van ons een shipping label hebt gekregen zal je deze binnenkort ontvangen	rond 20-10-2004	Persoonlijke mail
Update vervangingsprogramma	Het programma is complex en we helpen iedereen zo snel mogelijk	12-11-2004	Website update
Update vervangingsprogramma	Dank voor jullie geduld + speciale info voor consumenten en dealers	04-02-2005	Website update
Update vervangingsprogramma	Dank voor jullie geduld + binnenkort vind je hier meer programma info	14-03-2005	Website update
Update vervangingsprogramma	Toevoeging van FAQ en specifieke info over het exchange program	23-03-2005	Website update

Bovenstaande reacties zijn te verdelen in twee sub fasen. Een fase waarbij *Kryptonite* erkent dat er een probleem is met één van hun producten en hier een oplossing voor probeert te zoeken voor haar klanten. Deze start op 16 september en eindigt op 22 september. In deze periode wordt de mate van compensatie aan klanten steeds groter (van een beperkte product upgrade tot een volledig vervangingsprogramma). De tweede sub fase beslaat het hele proces waarin de vervanging van sloten plaatsvindt en deelnemers aan het programma hiervan (deels persoonlijk) op de hoogte worden gehouden.

Het doel van deze strategie is om de perceptie van de organisatie veranderen bij stakeholders door te laten zien dat ze er alles aan doen om het probleem voor hun klanten op te lossen en om de negatieve gevolgen van de crisis temperen door stakeholders een positief gevoel te creëren bij het afhandelen van deze crisis.

Op basis van de reacties van *Kryptonite* richting haar stakeholders kan gesteld worden dat er een compensatie strategie gehanteerd is. *Kryptonite* heeft het probleem met enkele van haar producten erkend, de verantwoordelijkheid voor het probleem genomen en ter compensatie een kosteloze vervanging van het defecte product aan haar klanten aangeboden.

Element 3. Stakeholder gedrag

In Tabel 15 wordt een representatieve selectie weergegeven van reacties van stakeholders. De tabel is opgedeeld in vier onderdelen op basis van de drie persberichten en de inhoud van het vervangingsprogramma.

Tabel 15 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Kryptonite fase 2

Na het eerste persbericht van Kryptonite - aankondiging product upgrade		
Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
	16-09-2004	They're looking to profit from a series of mistakes they made. They need to replace their faulty product.
	16-09-2004	Considering (...) the response that they have given to the flaw in their product, they absolutely deserve to be bashed
Na het tweede persbericht van Kryptonite - aankondiging beperkte vervangingsprogramma		
Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
	17-09-2004	it appears that Kryptonite intends to do well by lock owners.
	17-09-2004	Proof of purchase? How about the fact that I own [a lock from Kryptonite]. Isn't that proof enough?
	18-09-2004	They should at least give a lock with the same features, if not a better one because of the inconvenience.
	19-09-2004	I'm not pleased with their reaction. I have an evolution 2000 that was bought more than 2 years ago. It's useless now.
Na het derde persbericht van Kryptonite - aankondiging en start volledig vervangingsprogramma		
Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
	22-09-2004	it appears like they will cover ALL kryptonite lock owners, which is the right thing to do.
	22-09-2004	well, looks like they are doing the right thing
	22-09-2004	It seems they have decided to exchange all locks regardless of the age of the lock. Good news!!
	23-09-2004	If Kryptonite does the responsible thing (...) you won't have to send in your lock until you receive the replacement
Na gebruik van het vervangingsprogramma		
Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
	09-12-2004	All in all I am very impressed no complaints. Anyway, big up to Kryptonite for all of this
	07-04-2005	Thanks to Kryptonite, I'll be recommending them in future.

De reacties op de persberichten van *Kryptonite* en de implementatie van het vervangingsprogramma werden positiever naar mate de tijd vorderde en het vervangingsprogramma

zorgde voor nieuwe sloten. Vooral het over de brug komen van *Kryptonite* met het vervangen van alle 'tubular cylinder' type sloten zorgde voor veel waardering.

De gepercipieerde verantwoordelijkheid ligt volgens klanten van *Kryptonite* niet alleen bij *Kryptonite*, maar zijn net zo goed schuldig als andere sloten fabrikanten.

Het handelen door middel van compensatie heeft de corporate reputatie van *Kryptonite* gewaarborgd. Vooral het bedienen van alle klanten (zonder uitzondering) met een 'tubular cylinder' heeft hier aan bijgedragen

Op basis van bovenstaande drie voorspellende factoren van stakeholder gedrag kan gesteld worden dat het stakeholder gedrag gemiddeld positief tot zeer positief zal zijn.

Bijlage 4 Crisis analyse Mattel

Fase 1 Terugroepactie 1 (01-08-2007 – 13-08-2007)

Element 1. Crisissituatie

Het type crisis kan op basis van de in tabel 5 beschreven crisistypen gedefinieerd worden als een productfout door menselijke fouten. Het feit dat er giftige verf gebruikt is in speelgoed duidt op een gebrek aan controle van *Mattel*. Dit maakt dat ondanks dat het speelgoed is gefabriceerd in China, door Chinese fabrieken, dat *Mattel* zelf verantwoordelijk is voor de crisissituatie. China heeft al eerder dat jaar te kampen gehad met fabricagefouten en terugroepacties. Hierdoor deelt *Mattel* de gepercipieerde crisisverantwoordelijkheid met China.

In Tabel 16 zijn de stakeholders van de organisatie en de crisis geïnventariseerd en is de volgorde van reageren op basis van belangrijkheid bepaald.

Tabel 16 Stakeholders crisissituatie Mattel fase 1

	<i>Macht</i>	<i>Urgentie</i>	<i>Legitimiteit</i>	
Ouders (klanten)	hoog	hoog	hoog	1
China	hoog	gemiddeld	hoog	2
Politiek (USA)	hoog	gemiddeld	gemiddeld	3
Kinderen (klanten)	laag	hoog	Hoog	4
Potentiële klanten	Laag	Laag	Laag	5

Uit de analyse van stakeholders is op te maken dat ouders prioriteit hebben wat betreft crisiscommunicatie. Zij scoren op alle drie de stakeholder elementen hoog. China is in dit geval een specifieke stakeholder, omdat een verleden hebben waarin ze betrokken waren bij terugroepacties en dit keer deels de verantwoordelijkheid dragen van de crisis. Ondanks het feit dat slechts enkele bedrijven betrokken zijn bij deze terugroepactie wordt er over het land gesproken als stakeholder. De politiek wordt betrokken als stakeholder, doordat senator Obama aan een eerder ingediende wet over loodvrij speelgoed refereert in een openbare brief⁴ aan de senaat.

Mattel heeft in 2007 twee andere kleinere terugroepacties uitgevoerd. Eind 2006 heeft *Mattel* een grote hoeveelheid stuks speelgoed teruggeroepen vanwege losrakkende magneten. *Mattel* heeft niet eerder een gelijke crisissituatie meegemaakt waarbij giftige verf gebruikt werd. Dit maakt dat de crisisgeschiedenis een gemiddelde verzwarende omstandigheid is voor deze crisis.

De corporate reputatie van *Mattel* was voor de crisis zeer goed en *Mattel* werd gezien als een zeer betrouwbare organisatie. De voorafgaande reputatie kan gezien worden als verlichtende omstandigheid in de mate van mogelijke schade aan de reputatie door de crisis.

Element 2. Reputatie strategie

⁴ http://obama.senate.gov/press/070803-obama_bill_woul_2/

In Tabel 17 worden de crisisreacties van *Mattel* geïnventariseerd.

Tabel 17 Crisisreactie Mattel fase 1

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
Persbericht – aankondiging terugroepactie 1	We apologize to everyone affected by this recall, especially those who bought the toys in question	01-08-2007	Via media en website
CPSC ⁵ bericht	Fisher-Price Recalls Licensed Character Toys Due To Lead Poisoning Hazard	02-08-2007	Via website CPSC.gov
Homepage link naar uitgebreide informatie en ID applicatie	Help me determine if I own product(s) affected by this recall.	02-08-2007	Website update

Mattel komt zelf naar buiten met de terugroepactie. Omdat het gevaar van de verf in juli ontdekt werd door *Mattel* heeft de organisatie tijd om de actie goed voor te bereiden. Op dezelfde dag kondigt *Mattel* de actie aan en biedt zijn excuses aan, is er gedetailleerde informatie aanwezig op de website van de organisatie en bestaat de mogelijkheid om de producten gratis op te sturen en een vergoeding te krijgen door middel van een applicatie op de website.

Mattel heeft als doel van deze reactie het temperen van de negatieve gevolgen van de crisis door snel en eerlijk te reageren om de emoties van stakeholders te beïnvloeden.

Op basis van de crisisreacties van de organisatie kan gesteld worden dat er een compensatiestrategie en verontschuldigingstrategie gehanteerd is. Ook laat de organisatie merken dat het productieproces in handen was van een partner in China en *Mattel* dus ook deels slachtoffer is van de situatie.

Element 3. Stakeholder gedrag

Tabel 18 toont een representatieve selectie van reacties van stakeholders met betrekking tot emotie en gedrag richting *Mattel*.

Tabel 18 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Mattel fase 1

Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
Blogger – Verbazing, Licht negatief	02-08-2007	We are now facing ANOTHER Chinese-manufactured items recall due to a lead poisoning hazard, this time nearly one million Fisher-Price toys.
Blogger – Verontwaardiging, Negatief	02-08-2007	Doesn't a major company test that sort of stuff before they put their toys into production?
Ouder – Angst, Negatief	02-08-2007	Mattel created the Barbie [and] Hot Wheels collection. Those toys aren't on the recall list, but now I'm worried.
Blogger – Verbazing, Licht negatief	02-08-2007	Another recall with products coming from China!

⁵ U.S. Consumer Product Safety Commission

Blogger – Verbazing, Negatief	02-08-2007	It's happened again. There is new recall involving a huge number of toys with excessive amounts of lead-based paint.
Ouder - Verontwaardiging Negatief	06-08-2007	(...) that still leaves nearly 300,000 toys potentially in the hands of young children (...) this is outrageous and unacceptable to me.

Het nieuws verspreid zich zeer snel en het is opvallend dat veel berichten de terugroepactie behandeld als inleiding voor een onderwerp over de export vanuit China. Dit maakt dat Mattel minder negatief wordt behandeld dan verwacht.

De percipieerde verantwoordelijkheid ligt volgens ouders (klanten) voor het grootste deel bij Mattel zelf, maar ook deels bij China als productieland.

De corporate reputatie wordt door de crisis bedreigd, hoewel de gedeelde verantwoordelijkheid en het feit dat Mattel direct een compensatiestrategie hanteert de dreiging hiermee tempert.

Op basis van bovenstaande drie voorspellende factoren van stakeholder gedrag kan gesteld worden dat het stakeholder gedrag neutraal zal zijn.

Fase 2 Terugroepactie 2 (14-08-2007 – 03-09-2007)

Element 1. Crisissituatie

De crisissituatie verandert aan het begin van fase 2. Mattel kondigt een tweede product terugroepactie aan. Dit keer voor ongeveer 18 miljoen stuks speelgoed. De terugroepactie betreft speelgoed waarvan er door een ontwerpfout magneetjes los kunnen raken. De fout lag in het ontwerpproces en niet in het productieproces in China. Het crisistype is een productfout crisis door menselijke fouten en vormt een ernstige dreiging voor de corporate reputatie van *Mattel*.

De stakeholders zijn in deze fase niet veranderd ten opzichte van fase 1 (tabel 7). De volgorde van stakeholders is gelijk gebleven.

De voorgaande corporate reputatie heeft door de vorige terugroepactie een klap gekregen en biedt daarom een mindere buffer. De crisisgeschiedenis is nu ook veranderd, omdat de eerste terugroepactie nog vers in het geheugen ligt van de stakeholders. Ondanks het feit dat het dit keer geen giftige verf betreft, zal dit worden opgevat als 'weer' een terugroepactie.

Element 2. Reputatie strategie

De crisisreacties van de organisatie in fase 2 worden weergegeven in Tabel 19.

Tabel 19 Crisisreactie Mattel fase 2

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
Zoekmachine advertentie – meer informatie	As you might know, we've voluntarily recalled some of our toys. Click here to learn more	14-08-07 - ...	Banner advertenties
Zoekmachine advertentie – meer informatie	Visit official site for voluntary recall details and toy listings	14-08-07 - ...	Tekst advertenties

Persbericht aankondiging terugroepactie 2	-	One product recalled for impermissible levels of lead November 2006 magnet recall expanded	14-08-07	Via media en website
CPSC ⁶ berichten		Gedetailleerde terugroep informatie	14-08-07	Via website CPSC.gov
Website Nieuws update - terugroepactie info + service info		Help me determine if I own product(s) affected by this recall.	14-08-07	Website update
Site speciaal gericht op deze terugroepacties (FAQ, video van CEO, excuses)		Dear Fellow Parents, (...) like you, we know that nothing is more important than the safety of our children.	14-aug-07	Speciale website

Mattel komt wederom zelf naar buiten met de terugroepactie. Op dezelfde dag biedt *Mattel* zijn excuses aan in het persbericht dat verstuurd wordt. Ook is er direct gedetailleerde informatie aanwezig op de website van de organisatie en bestaat de mogelijkheid om de producten gratis op te sturen en een vergoeding te krijgen door middel van een applicatie op de website. Er wordt nu ook gebruik gemaakt van advertenties in zoekmachines om stakeholder die op zoek zijn naar informatie over de terugroepactie direct naar de juiste (eigen) website te wijzen. Ten slotte wordt er een speciale website opgezet puur gericht op de twee afgelopen terugroepacties. Deze website bevat een excuusboodschap, een video waarin de CEO van *Mattel* zijn excuses aanbiedt, antwoorden op de meest gestelde vragen en links naar de laatste informatie met betrekking tot de terugroepactie.

De crisisreactie is snel en is opgezet om zo eerlijk en transparant op stakeholders over te komen.

Mattel heeft als doel van deze reactie het temperen van de negatieve gevolgen van de crisis door snel en eerlijk te reageren om de emoties van stakeholders te beïnvloeden.

Op basis van de crisisreacties van de organisatie kan gesteld worden dat er een compensatiestrategie en verontschuldigingstrategie gehanteerd is.

Element 3. Stakeholder gedrag

Tabel 20 toont een representatieve selectie van reacties van stakeholders met betrekking tot emotie en gedrag richting *Mattel* in fase 2.

Tabel 20 Stakeholder emotie - reacties stakeholders *Mattel* fase 2

Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
Ouder - Verontwaardiging Negatief	14-08-207	where are all of the (...) thousands of bloggers who claim to have a message that the world just has to hear? Where are their blogs expressing outrage at this negligence?
Ouder - Angstig Negatief	14-08-2007	but these headlines continue to be really scary—mostly because this seems to be such an incredibly wide-reaching problem with the way nearly everything is manufactured in

⁶ U.S. Consumer Product Safety Commission

		China (and I'm sure other places.)
Ouder – Angstig Negatief	15-08-2007	A lot of my friends are threatening to stop buying all Mattel products, but I think this is a much larger problem (...). According to the Obama campaign, nearly 90% of toys come from China...
China – Offensief Negatief	16-08-2007	China has found problems with food and consumer products imported from the United States.

De reacties op het naar buiten brengen van een tweede terugroepactie brengt vooral veel angst teweeg bij ouders in het bezit van *Mattel* speelgoed, maar ook speelgoed uit China in het algemeen (ondanks het feit dat de fout in het ontwerpproces zat). De negatieve reacties zijn daarom vaak ook niet direct gericht op *Mattel*, maar *Mattel* wordt in één adem genoemd met de import van in China gefabriceerde artikelen.

De percipieerde verantwoordelijkheid ligt volgens ouders (klanten) bij *Mattel*, Maar er wordt gesteld dat dit een symptoom is van een dieper liggend probleem (producten uit China). De verantwoordelijkheid wordt daarom gedeeld.

De corporate reputatie wordt negatief beïnvloed door de crisis. Het fabriceren van defecte producten die ook nog eens gevaarlijk zijn voor kinderen heeft een negatief effect op de reputatie van *Mattel*.

Bovenstaande karakteristieken samen bepalen het stakeholder gedrag. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het gedrag negatief beïnvloed wordt door de crisis. Door het delen van de verantwoordelijkheid en doordat een deel van de negatieve emotie ook gericht is op China zal het gedrag gemiddeld negatief zijn, in plaats van ernstig naar aanleiding van het crisistype.

Fase 3 Terugroepactie 3 (04-09-2007 – 21-09-2007)

Element 1. Crisissituatie

Op vier september kondigt *Mattel* een derde terugroepactie aan voor ongeveer 800.00 stuks aan speelgoed vanwege te hoge loodwaarden in de verf. Het crisistype is een productfout crisis door menselijke fouten en vormt een ernstige dreiging voor de corporate reputatie van *Mattel*.

De stakeholders zijn in deze fase nog steeds hetzelfde ten opzichte van fase 1 en 2 (tabel 7). De volgorde van stakeholders is gelijk gebleven.

De twee vorige terugroepacties maken dat de crisisgeschiedenis en zeer verzwarende omstandigheid is voor de dreiging van de crisis. De voorafgaande corporate reputatie is hierdoor ook beschadigd geraakt.

Element 2. Reputatie strategie

De crisisreacties van de organisatie in fase 3 worden weergegeven in Tabel 21.

Tabel 21 Crisisreactie Mattel fase 3

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
--------------	----------------	-------	--------

Persbericht aankondiging terugroepactie 3	-	In August we promised that we'd continue to focus on ensuring the safety and quality of our toys (...). As a result of our ongoing investigation we discovered additional affected products.	04-09-07	Via media en website
CPSC ⁷ berichten		Gedetailleerde terugroep informatie	04-09-07	Via website CPSC.gov
Website update terugroepactie info + service info	Nieuws - +	Help me determine if I own product(s) affected by this recall.	04-09-07	Website update
Update website speciaal gericht op deze terugroepacties		Dear Fellow Parents, (...) like you, we know that nothing is more important than the safety of our children.	04-09-07	Speciale website update
Persbericht - oprichting Corporate Responsibility Group		The [CRG] was designed to continue and enhance the company's leadership role (...) by adding a new level of accountability to the company's safety and compliance protocols.	10-09-2007	Via media en website
Excuses aan China		Mattel takes full responsibility for these recalls and apologizes personally to you, the Chinese people, and all of our customers who received the toys	21-09-2007	Persoonlijk en via media

Mattel komt wederom zelf naar buiten met de terugroepactie. *Mattel* volgt dezelfde reactiewijze als bij de tweede terugroepactie. De speciaal opgerichte website wordt geüpdate met de laatste informatie.

De crisisreactie richting klanten is net als in de tweede terugroepactie snel en is opgezet om zo eerlijk en transparant op stakeholders over te komen. Ook China is een belangrijke stakeholder, dus een eerste reactie in de derde fase van de crisis is laat, maar wel zeer hard nodig. China staat zwaar onder druk door eerdere terugroepactie (niet alleen van *Mattel*) en het probleem is (deels) onterecht verschoven van specifieke product terugroepactie van *Mattel* naar een probleem in het productieproces van China. Mede door de politieke druk die er op staat is het correct dat *Mattel* haar excuses aanbiedt en haar verantwoordelijkheid neemt. (F.A.C. van Ooijen, persoonlijke communicatie, 26 juni 2008) Tenslotte bevestigt *Mattel* hun belofte om strengere controles uit te voeren op hun producten door de oprichting van de 'Corporate Responsibility' Group op te richten welke onder andere de naleving van productstandaarden in de gaten houdt.

Het doel van deze strategie is om de perceptie van de organisatie veranderen bij stakeholders door te laten zien dat ze er alles aan doen om het probleem voor hun klanten op te lossen en om de negatieve gevolgen van de crisis temperen door stakeholders een positief gevoel te creëren bij het afhandelen van deze crisis.

Op basis van de crisisreacties van de organisatie kan gesteld worden dat er een compensatiestrategie en verontschuldigingstrategie gehanteerd is richting haar primaire stakeholder,

⁷ U.S. Consumer Product Safety Commission

hun klanten. Daarnaast het Mattel een verontschuldigingstrategie toegepast richting China, welke in de loop van de crisis een steeds grotere stakeholder is geworden.

Element 3. Stakeholder gedrag

Tabel 22 toont een representatieve selectie van reacties van stakeholders met betrekking tot emotie en gedrag richting *Mattel* in fase 3.

Tabel 22 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Mattel fase 3

Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
China - Tegemoetkomend Neutraal	04-09-2007	And, in its latest move to respond to a series of recalls and product safety scandals, Beijing introduced a new food and toy recall system last week and announced a “special war” to crack down on poor-quality products and unlicensed manufacturers. “This is a special war to protect the safety and interests of the general public, as well as a war to safeguard the ‘Made in China’ label and the country’s image,” Vice Premier Wu Yi
Ouder - Irritatie Negatief	04-09-2007	At this point, I gotta say..if you are still buying plastic toys from China for your children, well, you know...
Ouder - Onbegrip Negatief	05-09-2007	Why is it so important for US companies to manufacture toys in China? Who cares about the cheap labor? We need to take care of our children—they come first!
Blogger - Verontrust Negatief	05-09-2007	Not once but three times the toy company Mattel has recalled some of its toys (...). Should a company still be in business if it screws up three times like this. Personally if I was a parent and with Christmas season right around the corner I would be scared on which toys to get my kid. (...) There is no reason something like this should happen three times and for the sake of all the little kids I hope it never happens again
Ouder - Irritatie Negatief	05-09-2007	Here we go again.
Ouder - Irritatie Negatief	05-09-2007	Parents like myself started considering a more expensive but safer alternative: European toys.
China – Dankbaar Positief	24-09-2007	The apology, though delayed, should help dispel the suspicion American customers harbor against Chinese-made products

Op basis van de reacties van klanten op de derde terugroepactie kan gesteld worden dat zij voornamelijk geïrriteerd zijn door het feit dat dit voor de derde keer op rij voorkomt. Omdat met elke terugroepactie China ook negatief belicht werd, kondigt China een programma aan waarmee extra streng gecontroleerd gaat worden op Chinese producten en fabrikanten. Reacties hierop door ouders blijven echter uit.

De gepercipieerde verantwoordelijkheid is niet veranderd. Er wordt gesteld dat dit een symptoom is van een dieper liggend probleem (producten uit China). De verantwoordelijkheid wordt daarom gedeeld.

De corporate reputatie krijg weer een klap door de gebeurtenis. Het wederom terughalen van speelgoed binnen zo'n korte periode heeft een negatief effect op de reputatie van *Mattel*.

Bovenstaande karakteristieken samen bepalen het stakeholder gedrag. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het gedrag zeer negatief beïnvloed wordt door de crisis. Het delen van de verantwoordelijkheid en het feit dat een deel van de negatieve emotie gericht is op China tempert de negatieve emotie, maar de crisisgeschiedenis vergroot de ernst van de crisis dermate dat het aandeelhouder gedrag zeer negatief zal zijn.

Bijlage 5 Crisis analyse Dell

Fase 1 Voor de terugroepactie (21-06-2006 – 13-08-2006)

Element 1. Crisissituatie

Het crisistype kan op basis van de in tabel 5 beschreven crisistypen gedefinieerd worden als een productfout door technische fouten. Er wordt echter nog geen terugroepactie uitgevoerd. Er worden meldingen gemaakt van laptops die spontaan ontbranden. De exacte oorzaak is nog niet bekend, hoewel *Dell* eind 2005 een (kleine) terugroepactie heeft uitgevoerd voor het te warm worden van batterijen. Dit type crisis vormt een gemiddelde dreiging voor de reputatie van *Dell*.

In Tabel 23 zijn de stakeholders van de organisatie en de crisis geïnventariseerd en is de volgorde van reageren op basis van belangrijkheid bepaald.

Tabel 23 Stakeholders crisissituatie Dell fase 1

	<i>Macht</i>	<i>Urgentie</i>	<i>Legitimiteit</i>	
Slachtoffers	Hoog	Hoog	Hoog	1
Huidige klanten	Hoog	Hoog	Hoog	2
Potentiële klanten	Laag	Laag	Laag	3

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat vanuit een crisiscommunicatie oogpunt op de huidige slachtoffers van de ontploffende laptops eerst moet worden gereageerd. De huidige klanten, welke ook een laptop bezitten en mogelijk kan ontploffen, scoren echter ook hoog op alle elementen en moeten ook prioriteit hebben bij de crisisreactie.

Dell heeft in december 2005 een terugroepactie uitgevoerd in verband met te warm wordende batterijen. Dit geldt als een gemiddelde verzwarende omstandigheid voor de dreiging van de crisis.

De voorafgaande corporate reputatie van *Dell* was goed, hoewel deze enigszins geschaad is door een rel in juni 2005 tussen *Dell* en een blogger die problemen had met de klantenservice van *Dell*. Toch kan de voorafgaande corporate reputatie gezien worden als verlichtende omstandigheid voor de dreiging van de crisis.

Element 2. Reputatie strategie

De crisisreacties van de organisatie in fase 1 worden weergegeven in Tabel 24.

Tabel 24 Crisisreactie Dell fase 1

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
Dell onderzoekt ontplofte laptop	Dell is investigating allegations that one of its laptops underwent spontaneous combustion in Japan	28-06-2006	Via media

	earlier this month.		
Erkenning van de schade en bezig met onderzoek	We replaced the customer's computer and are still investigating the cause. We think it was a fault in a lithium ion battery cell.	13-07-2006	Eigen weblog bericht
ontkenning kennis eerder ontplofte laptops	Dell Denies It Knew of Overheating Battery Problem for Years	20-07-2006	Via media
Erkenning van het incident	We are aware of the incident described on the Tom's Hardware forum. I wanted you to know that my colleagues have been in contact with the customer.	28-07-2006	Eigen weblog reactie

Dell laat een week na het incident van de 'eerste' ontplofte laptop weten via de media dat deze onderzocht wordt en naar de oorzaak wordt gezocht. Twee weken daarop plaatst *Dell* een bericht op hun eigen weblog waarin de zaak wordt toegelicht en een vermoeden van de oorzaak wordt geuit. Na een beschuldiging van kennis over eerder ontplofte laptops in verband met een terugroepactie in 200 ontkent *Dell* dit via de media. *Dell* reageert op hun weblog op reacties op andere incidenten van ontplofte laptops.

De eerste crisisreactie richting de huidige klanten van *Dell* is een week na de eerste melding van een ontplofende laptop. Met het slachtoffer van dit incident is volgens het bericht contact opgenomen (dus binnen een week). Dit is snel, hoewel er weinig informatie wordt gegeven over de bevindingen van het onderzoek. Door het reageren via het eigen weblog van *Dell* komt de reactie enigszins persoonlijk over.

Het doel van deze strategie is om de perceptie van de organisatie veranderen bij stakeholders door te laten zien dat ze er alles aan doen om het probleem voor hun klanten op te lossen en om de negatieve gevolgen van de crisis temperen door stakeholders een positief gevoel te creëren bij het afhandelen van deze crisis.

Op basis van de crisisreacties van de organisatie kan gesteld worden dat er een compensatiestrategie gehanteerd is richting de slachtoffers van de incidenten en een verminderende (verontschuldigungs-)strategie richting de huidige klanten.

Element 3. Stakeholder gedrag

Tabel 25 toont een representatieve selectie van reacties van stakeholders met betrekking tot emotie en gedrag richting *Dell* in fase 1.

Tabel 25 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Dell fase 1

Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
Klant – Angst Negatief	22-06-2006	Dude, this is scary, imagine if this happend on a airplane? That would suck major ass. Dell really needs to look into this.
Klant – Tevreden	29-06-2006	You've got to hand it to Dell; (...) at least the company has the good sense to conduct a prompt and public investigation into

Positief		the matter
Klant – Verontrust Negatief	21-07-2006	But remember, these are not simply reports of overheating. We're talking about full on explosions, flames, molten plastic and the lot.
Klant – Verontrust Negatief	28-07-2006	C'mon, Dell, enough with the inquiries: if you've really been aware of this dangerous defect for several years now, it's time to fess up and let your customers know the full extent of the problem.

Klanten zijn in eerste instantie bang dat het een structureel probleem is wat hun ook kan overkomen. Wel zijn ze tevreden over het feit dat *Dell* het voorval serieus neemt. Het feit dat er meerdere gelijke incidenten plaatsvinden en de gevolgen zeer zwaar zijn verontrust wel.

De gepercipieerde verantwoordelijkheid ligt volgens klanten bij *Dell*, hoewel dit ze niet direct aangerekend wordt. Het gaat om laptops van Dell waarvan niet duidelijk is wat het spontaan ontbranden veroorzaakt, hoewel vermoed wordt dat het gaat om de batterijen.

De corporate reputatie wordt negatief beïnvloed door dergelijke incidenten die door jouw product veroorzaakt worden. Wel wordt er positief gereageerd op het snel reageren van *Dell*. Ook ligt de verantwoordelijkheid bij *Dell*, maar worden de incidenten ze niet waar aangerekend. De corporate reputatie zal dus licht negatief beïnvloed worden.

Bovenstaande karakteristieken samen bepalen het stakeholder gedrag. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het gedrag licht negatief beïnvloed worden en klanten waarschijnlijk twee keer nadenken voordat ze weer een *Dell* laptop kopen.

Fase 2 Na de terugroepactie (14-08-2006 - 18-12-2006)

Element 1. Crisissituatie

Het crisistype is ten opzichte van fase 1 weinig veranderd. Met de start van fase 2 wordt er wel een terugroepactie aangekondigd. Deze terugroepactie geldt voor laptopbatterijen die door overhitting kunnen zorgen voor het ontbranden van de laptop. Het feit dat er bekend is dat de desbetreffende batterijen door Sony zijn gefabriceerd (en door andere computer fabrikanten worden gebruikt), maakt dat de dreiging van de crisis afneemt. De verantwoordelijkheid ligt namelijk niet (volledig) bij *Dell*.

De stakeholders zijn enigszins verandert na fase 1. De klanten (en niet de slachtoffers) hebben nu de prioriteit hebben in verband met het communiceren van de terugroepactie. Daarnaast is *Sony* als fabrikant van de defecte batterijen stakeholder geworden van *Dell*

De gemiddelde verzwarende en verlichtende omstandigheden in de vorm van crisisgeschiedenis en voorafgaande corporate reputatie zijn gelijk gebleven ten opzichte van fase 1.

Element 2. Reputatie strategie

De crisisreacties van de organisatie in fase 2 worden weergegeven in Tabel 26.

Tabel 26 Crisisreactie Dell fase 2

Reactie type	Reactie inhoud	Datum	Uiting
Aankondiging terugroepactie	Dell is today announcing the voluntary recall of (...) batteries with cells manufactured by Sony	14-08-2006	Persbericht
CPSC ⁸ bericht	Gedetailleerde terugroep informatie	14-08-2006	Via website CPSC.gov
Terugroepactie uitleg en excuses	[Lithium-ion] batteries are (...) found in many electronic products (...). It would have been easy to justify [the incidents] as anomalies. However, we're not willing to do that, because in everything that we do, it is absolutely about safety first. (...) On behalf of Dell, I'd like to apologize to all affected customers.	14-08-2006	Eigen weblog bericht
Uitleg geruchten voorkennis fouten batterijen	You, like I, are probably wondering about the former Dell technician quoted. (...) This guy (...) had absolutely nothing to do with product safety investigations.	14-08-2006	Eigen weblog bericht
Speciale terugroepactie website met gedetailleerde info	Step 1: Is your battery model affected? Step 2: Is your specific battery affected by this issue?	15-08-2006	Speciale website
Terugroepactie nieuws op Dell support	Dell has identified a potential issue associated with certain batteries (...)	15-08-2006	Website nieuws update
Link op homepage naar speciale website	Notebook Battery Recall	18-08-2006	Dell.com website update
Update informatie terugroepactie en antwoorden vragen nav weblog berichten en terugroepactie	Some customers are wondering why some batteries (...) part of the recall and why other batteries are not.	15-08-2006, 16-08-2006, 17-08-2006, 18-08-2006, 24-08-2006, 31-08-2006 en 01-09-2006	Eigen weblog berichten en eigen weblog reacties
Uitbreiding terugroepactie	Based on new information we recently received from Sony, today we increased the number of affected batteries from 4.1 million batteries to approximately 4.2 million.	29-09-2006	Website nieuws update en eigen weblog bericht

De grootschalige terugroepactie wordt enerzijds aangekondigd via de media en anderzijds wordt er door *Dell* geschreven op hun eigen weblog. Op het weblog wordt in de dagen die daarop volgen veelvuldig aandacht besteed aan de terugroepactie en worden er updates gegeven over de stand van zaken. Daarnaast wordt er gereageerd op de reacties van klanten op het weblog zelf. De dag na de aankondiging staat er een speciale website online met specifieke informatie over de

⁸ U.S. Consumer Product Safety Commission

terugroepactie en welke stappen klanten moeten ondernemen. Vanuit alle communicatie van *Dell* wordt er verwezen naar deze website.

De reactie van *Dell* is snel en duidelijk. Vragen vanuit klanten worden op het weblog behandeld en dit geeft een persoonlijke tint aan de communicatie.

Het doel van deze strategie is om de perceptie van de organisatie veranderen bij stakeholders door te laten zien dat ze er alles aan doen om het probleem voor hun klanten op te lossen en om de negatieve gevolgen van de crisis temperen door stakeholders een positief gevoel te creëren bij het afhandelen van deze crisis.

De crisisreactie toont dat *Dell* een compensatie strategie hanteert richting haar klanten.

Element 3. Stakeholder gedrag

Tabel 27 toont een representatieve selectie van reacties van stakeholders met betrekking tot emotie en gedrag richting *Dell* in fase 2.

Tabel 27 Stakeholder emotie - reacties stakeholders Dell fase 2

Stakeholder emotie	Datum	Reactie inhoud
Blogger	14-08-2006	(...) we're glad they're finally taking care of business before someone actually gets hurt.
Klant	14-08-2006	This one is not on Dell, it is on the actual manufacturer of the batteries. Del, it took longer than it should have, but good going on looking out for your customers safety.
Klant	15-08-2006	Here is something Dell could improve [on their recall]: Instead of having customers do surgery on their laptop to figure out if it is affected, why doesn't dell just tell me if my laptop is affected?
Klant	16-08-2006	Considering Sony admits that they sell these battery cells (...), I would say Dell recalling these batteries is outstanding (...).
Klant	20-08-2006	This was handled in a very professional manner with Dell demonstrating focus solely on ensuring consumer safety.
Klant	18-12-2006	(...) it took a solid 2 months to receive the new battery. The reps could never tell me the status and it was very frustrating.

Het feit dat *Dell* het voortouw neemt in het aankondigen van een terugroepactie ondanks dat de verantwoordelijkheid niet (helemaal) bij hun ligt, wordt als proactief handelen en positief ervaren. Als later bekend wordt dat meerdere computer fabrikanten last hebben van gevaarlijke batterijen stijgt *Dell* in achting, omdat zij zo snel hebben gehandeld. Wel worden hier en daar opmerkingen geplaatst over het feit dat consumenten niet benaderd worden (*Dell* heeft namelijk al hun NAW en computer gegevens). De afhandeling van het terugroepen heeft daarentegen voor enkele negatieve reacties gezorgd. Het laat of niet krijgen van een vervangende batterij waren een van de klachten op het *Dell* weblog.

De gepercipieerde verantwoordelijkheid voor de crisis ligt veel minder bij *Dell*, omdat *Sony* de batterijen gefabriceerd heeft en daarnaast ook andere computer fabrikanten terugroepacties uitvoeren. De gepercipieerde verantwoordelijkheid is gemiddeld te noemen.

De goede afhandeling van de crisis door de terugroepactie en het feit dat de verantwoordelijkheid grotendeels bij *Sony* ligt maakt dat de corporate reputatie licht positief beïnvloed wordt.

Bovenstaande karakteristieken samen bepalen het stakeholder gedrag. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het gedrag licht positief beïnvloed wordt en de dreiging van de crisis door de correcte afhandeling van de crisis door de terugroepactie getemperd wordt.

Bijlage 6 Do's en Dont's van reputatie tactieken

Hier worden een aantal do's en don'ts besproken bij het hanteren van reputatie tactieken. Deze do's en don'ts zijn ontleend uit de geanalyseerde cases en op basis van de reacties van stakeholders gecategoriseerd als succesvol of onsuccesvol aspect. Hierbij is gekeken naar zaken die niet in bestaande boeken over crisismanagement voorkomen.

Als eerste 'do' bij het toepassen van reputatie tactieken kan het stellen van deadlines genoemd worden. Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie in haar crisisreactie wanneer mogelijk een duidelijke datum (deadline) aangeeft wanneer meer informatie wordt vrijgegeven of wanneer een oplossing gepresenteerd wordt. Dit zorgt ervoor dat stakeholders stoppen met speculeren en wachten tot de deadline wordt gehaald. Hierbij moet wel in het achterhoofd gehouden worden dat de deadline niet te ver in de toekomst gesteld wordt in verband met de behoefte aan informatie en ongeduldigheid van stakeholders.

Ten tweede kan gesteld worden dat bij het toepassen van verschillende tactieken de boodschappen van de crisisreactie consistent met elkaar moeten zijn. Van te voren dient de te hanteren strategie uitgedacht te zijn waarbij tevens de inhoud van de boodschap in vastligt. Alle uitingen van de strategie moeten deze zelfde boodschap bevatten, ook tijdens gehele crisis periode. Dit maakt de crisisreactie geloofwaardiger wat een positief effect heeft op stakeholders. Hierbij wordt uitgegaan dat de crisis zich niet dermate ontwikkeld dat de boodschap noodgedwongen aangepast moet worden. Door het bijhouden van reacties van stakeholders kan een organisatie 'aanvoelen' wat er speelt bij de stakeholders. Zo weet de organisatie hoe er gedacht wordt over de situatie en welke vragen stakeholders hebben met betrekking tot de crisis. Door op de hoogte te zijn van deze informatie kan de organisatie de behoefte van stakeholders vervullen in haar crisisreacties.

Tenslotte wordt er aangeraden om als organisatie openbaring van feiten geven over de crisis. Het geven van alle beschikbare informatie wordt door stakeholders gezien als positief en laat de crisis minder ernstig lijken (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

Met de gevonden don'ts wordt ten eerste gesteld dat een organisatie nooit richting haar stakeholders met een inhoudsloos bericht of statement met betrekking tot de crisis. Dit hangt sterk samen met het openbaring geven van feiten over de crisis door de organisatie. Stakeholders hebben op het moment van een crisis behoefte aan informatie en het reageren om het reageren zonder antwoorden op mogelijk vragen van stakeholders.

Uit interviews is gebleken dat een dont is dat organisaties niet op verschillende plaatsen op het internet moeten gaan reageren op fora of weblogs bij een crisis, omdat een crisisreactie controle moet uitdragen. Wanneer er incorrecte informatie wordt verspreid moet een organisatie dit op eigen terrein rectificeren en de reacties onder controle houdt (bijvoorbeeld op een eigen website).