

Goede raad



'Ik hoop dat ik het wel doe.'

Crisismanagement dat wel effect heeft

De Japanse autofabrikant Toyota struikelt vanwege een mankement naar het andere mankement: het bedrijf loopt steeds weer achter de feiten aan moet een onderneming wel doen als haar proudeugdelijk blijken te zijn?

Wat zijn de valstrikken bij problemen rond producten? Hoe houdt een onderneming haar reputatie nog een beetje overeind? En wat moet het bedrijf vooral niet doen?



Cees van Riel
Hoogleraar Rotterdam School
of Management

De reputatie van Toyota lijkt grondig geschaad. Gelukkig voor Toyota weten wij dat deze trend om te buigen is. Alhoed had in 2002 de hoogste score (7,9) in het jaarlijkse 'Reputation Institute'-onderzoek in Nederland. Na de boekhoudcrisis viel de grootgrutter terug tot 6,4, maar in enkele jaren liet Alhoed weer een prima waardering zien van 7,3. Dat leek nauwelijks af te stemmen met de roerige tijden van het boekhoudcrisis, maar de huidige prestaties liet zien en een duidelijk verhaal naar buiten bracht. Toyota weet dus wat het moet doen. Twee jaar geleden had het nog de beste reputatie van de wereld (8,5). Colofon: het is de tweede keer dat Toyota scoret hoogst, maar nog steeds ver boven het wereldgemiddelde van 6,2.

Ik verwacht dat het toekomstige reputatieverlies van Toyota beperkt zal zijn. Daar zijn drie verklaringen voor. Een 7,3-reputatiescore is opgebouwd over een langere periode, geeft een inzicht in de toekomst. Daarnaast is een industrie die grondig is aan het heropbouwde heeft. En bovendien heeft Toyota een zeer multinationaal productieprogramma. Sommige belangrijke lijnen dit aan te worden en caporen in al te heraanvullend zijn gekende aandelen. Sterke reputaties en verstandig reputatiebeheer, inclusief klantgericht recall, kunnen het begin van een herlevend ondernemingsproces inhouden.



Wiebke van der Meer
Vice-Vice reputatie-
management en mediatieties

Het lijkt de eerste dag van een hartelike onderneming. In een Toyota of Honda rijden. En dat heeft niet alleen te maken met glorie van succes. Al wil je lever niet met de auto op pad, je zal wel richting dealer moeten om de problemen te laten verhelpen. Toch is de 'recall' een juiste actie van een producent met een onbegrijpelijk product, zeker wanneer er gevaar is voor de veiligheid. Duren ingrijpen

Koenraad van Hasselt
Reputation matters

Terugroepacties komen in de auto-industrie veel voor. Waarom krijgen de Toyota-'recalls' dan zo veel aandacht? Allereerst omdat kwaliteit en betrouwbaarheid het DNA vormen van het Toyota-merk. De onderneming is in haar ziel geraakt. Ten tweede blijven de problemen zich opstapelen. Ten derde roept het beeld van een haperend gas- of rempedaal bijzondere schrikreacties op. Het bedrijf pakt de crisis volgens het boekje aan: ceo Akio Toyoda heeft de problemen openlijk erkend en berouw getoond. Hij neemt persoonlijk de leiding en wereldwijd is tot actie overgegaan.

Op de communicatie valt wel wat af te dingen. De problemen werden laat en in horten en stoten toegegeven. Openheid en transparantie zijn niet vanzelfsprekend voor Japanse bedrijven. Inmiddels draait de communicatiemachine op volle toeren. Een uitnodiging tot dialoog lijkt te ontbreken. Een uitzondering vormt de weblog Toyota Nederland, waar klanten hun verhaal kunnen delen.

Tijdens een crisis moet een bedrijf de dialoog opzoeken, anders komt het afstandelijk over en zoeken betrokkenen hun uitlaatklep elders. Toyota moet ook nu industriëleiderschap tonen. Door bijvoorbeeld een gebaar te maken naar alle (verontruste) Toyota-rijders. Zij zijn tenslotte de belangrijkste merkambassadeurs, die de slogan Today Tomorrow Toyota moeten waarmaken. Hoe groot de reputatieschade zal zijn, is niet te overzien. Dankzij zijn sterke uitgangspositie moet Toyota met een overtuigende probleem aanpak een effectieve communicatie kunnen herstellen. Maar het



Koenraad van Hasselt
Reputation matters

Terugroepacties komen in de auto-industrie veel voor. Waarom krijgen de Toyota-'recalls' dan zo veel aandacht? Allereerst omdat kwaliteit en betrouwbaarheid het DNA vormen van het Toyota-merk. De onderneming is in haar ziel geraakt. Ten tweede blijven de problemen zich opstapelen. Ten derde roept het beeld van een haperend gas- of rempedaal bijzondere schrikreacties op. Het bedrijf pakt de crisis volgens het boekje aan: ceo Akio Toyoda heeft de problemen openlijk erkend en berouw getoond. Hij neemt persoonlijk de leiding en wereldwijd is tot actie overgegaan.

Op de communicatie valt wel wat af te dingen. De problemen werden laat en in horten en stoten toegegeven. Openheid en transparantie zijn niet vanzelfsprekend voor Japanse bedrijven. Inmiddels draait de communicatiemachine op volle toeren. Een uitnodiging tot dialoog lijkt te ontbreken. Een uitzondering vormt de weblog Toyota Nederland, waar klanten hun verhaal kunnen delen.

Tijdens een crisis moet een bedrijf de dialoog opzoeken, anders komt het afstandelijk over en zoeken betrokkenen elders. Toyota moet ook nu industriëleiderschap tonen. Door bijvoorbeeld een gebaar te maken naar alle (verontruste) Toyota-rijders. Zij zijn tenslotte de belangrijkste merkambassadeurs, die de slogan Today Tomorrow Toyota moeten waarmaken. Hoe groot de reputatieschade zal zijn, is niet te overzien. Dankzij zijn sterke uitgangspositie moet Toyota met een overtuigende probleem aanpak een effectieve communicatie kunnen herstellen. Maar het