

# Crisismanagement dat wel effect heeft

## Goede raad

De Japanse autofabrikant Toyota struikelt van het ene mankement naar het andere mankement. Het bedrijf loopt steeds weer achter de feiten aan. Wat moet een onderneming wel doen als haar producten ondeugdelijk blijken te zijn?

Wat zijn de vuistregels 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 geruïneerd. Gelukkig voor Toyota weten wij dat deze trend om te buigen is. Ahold had in 2001 de hoogste score (79.6) in het jaarlijkse 'Reputation Institute' - onderzoek in Nederland. Na de boekhoudcrisis viel de grootgrutter terug tot 61.4, maar in enkele jaren liet Ahold weer een prima waardering zien van 71.3. Dat kon natuurlijk alleen omdat Ahold na het incident het boetekleed aantrok, feitelijke 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 (86.5). Geleidelijk aan is deze torenhoge score uitgehold. In 2009 scoorde het bedrijf tien punten lager, maar nog steeds ver boven het wereldgemiddelde van 64.2.

Ik voorspel dat het toekomstige reputatieverlies van Toyota beperkt zal zijn. Daar zijn drie verklaringen voor. Een 75+-reputatiescore, opgebouwd over een langere periode, geeft steun in crisissituaties. Automotive is een industrie die gemiddeld een hoge reputatie-



bandbreedte heeft. En bovenal heeft Toyota een zeer milieuvriendelijk productimago. Sommige beleggers lijken dit aan te voelen en stappen nu al in het aanvankelijk 20% gekelde aandeel. Stevige reputaties en verstandig reputatiemanagement, inclusief klantgerichte recalls, kunnen het begin van een hernieuwd ondernemingssucces inluiden.

### **Vie Blonk**

#### **Vis-à-Vie reputatiemanagement en mediarelaties**

Het lijkt dezer dagen een hachelijke onderneming, in een Toyota of Honda rijden. En dat heeft niet alleen te maken met gladheid of sneeuw. Al wil je liever niet met de auto op pad, je zult wel richting dealer moeten om de problemen te laten verhelpen. Toch is de 'recall' een juiste actie van een producent met een ondeugdelijk product, zeker wanneer er gevaar is voor de veiligheid. Durven ingrijpen toont de kracht van een bedrijf en helpt de reputatie. Een Amerikaanse autofabrikant begreep dat en misbruikte een terugroepactie om klanten de showroom in te krijgen. De reputatieschade was enorm toen de pers erachter kwam dat er geen mankement was.

Bij Toyota is de reputatieschade nu heel groot, omdat het om meer mankementen gaat en vanwege geruchten dat het bedrijf daarvan al jaren op de hoogte was en tijden niets heeft gedaan of gezegd. Om de reputatieschade te beperken, is het niet alleen essentieel om direct actie te ondernemen, maar ook om daarover direct te communiceren. Zeggen hoe het probleem wordt opgelost en wat het bedrijf doet om in het vervolg problemen te voorkomen. Het goed doen en er goed over communiceren dus. En dat laatste valt niet mee, zo hebben we de afgelopen tijd gezien. Excuses maken is wel zo netjes en zeker bij Aziatische bedrijven een must. Daar past een diepe buiging.

### **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-ofrempedaal 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.

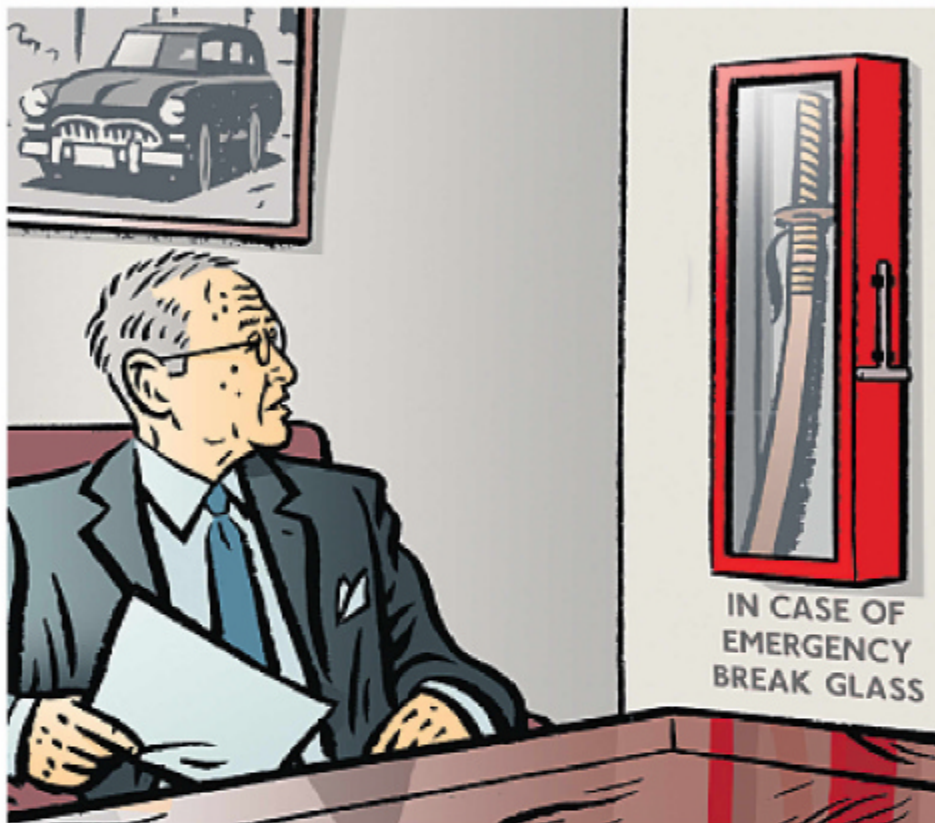
Op de communicatie valt wel wat af te dingen. De problemen werden laat en in horten en stoten toegegeven. Openheid en transparantie zijn niet vanzelfsprekend voor Japanse bedrijven. Inmiddels draait de communicatiemachine op volle toeren. Een uitnodiging tot dialoog lijkt te ontbreken. Een uitzondering 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 industrieleiderschap 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 probleemaanpak en effectieve communicatie zijn reputatie kunnen herstellen. Maar het zal jaren duren.

**Colofon**

FD Weekend verschijnt onder redactie van Marleen Janssen Groesbeek (coördinator) en Michiel Goudswaard. Artdirector: Mick Peet. Vormgeving: Ton Abels. Eindredactie: Sanne Kloosterboer en Wim van der Lee. E-mail: weekend@fd.nl





'Ik hoop dat ie het wel doet.'

Illustratie Erik Varekamp

