

Monika ZAJKOWSKA

KOMUNIKACJA KRYZYSOWA W FIRMIE MOTORYZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE TOYOTY: UJĘCIE OPERACYJNE, ORGANIZACYJNE I INSTRUMENTALNE

Streszczenie

Problematyka artykułu poświęcona jest zagadnieniom komunikacji kryzysowej w firmie motoryzacyjnej, które zilustrowano na przykładzie doświadczeń jednego z czołowych przedsiębiorstw tego sektora – Toyoty. Prezentowana analiza podkreśla wysiłki, jakie firma podejmuje dla utrzymania reputacji i dobrego wizerunku w oczach konsumentów, udziałowców i interesariuszy rynku. W sytuacji kryzysowej wykorzystuje strategię komunikacji, której główne założenia opierają się o przekaz informacji prawdziwych, mówienia wspólnym głosem oraz zadośćuczynienia powstałego problemu. Proces realizacji komunikacji kryzysowej przedstawiono w ujęciu operacyjnym, organizacyjnym i instrumentalnym.

Słowa kluczowe: komunikacja kryzysowa, proces realizacji, ujęcie operacyjne, ujęcie organizacyjne, ujęcie instrumentalne.

WSTĘP

W dzisiejszym świecie, w którym informacje rozprzestrzeniają się w czasie rzeczywistym, małe wydarzenie może łatwo przerodzić się w kryzys komunikacyjny na skalę globalną. Czasem wystarczy jedna chwila, aby reputacja i zaufanie otoczenia, na które firmy i organizacje pracują przez wiele lat, zostało zaprzepaszczone. Prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu oraz podatność organizacji na kryzys jest obecnie dużo wyższe niż kilka lat temu. Kryzys jest czymś, co dotyka większość przedsiębiorstw i różni się tylko poziomem wyrządzanych szkód. Wydaje się, że im mniejsza firma, tym wbrew pozorom większa podatność na trudne, groźne dla reputacji sytuacje. Rzeczywistość gospodarcza pokazuje jednak, że kryzys wybiera nie tylko małe, niestabilne firmy, ale dotyka również duże, znane z pozytywnego wizerunku takie jak Toyota Motor Corporation.

1. FALA NIEPOWODZEŃ TOYOTY

Toyota jest jedną z największych firm motoryzacyjnych na świecie. Według magazynu Fortune, w latach 1997-2007, Toyota zajmowała drugie miejsce po General Motors wśród najbardziej podziwianych firm w Ameryce (*America's Most Admired Company*). Rok 2009

przerwał dobrą passę firmy przynosząc problemy, które dotknęły poszczególnych typów samochodów.

Już w styczniu pojawiły się pierwsze sygnały o niesprawności modeli Yaris, w związku z czym koncern musiał wycofać 1,3 mln pojazdów na całym świecie. Problem dotyczył mechanizmów pasów bezpieczeństwa, gdzie w momencie wystąpienia wypadku lub zderzenia mógł pojawić się ogień. Następnie w sierpniu 2009, Toyota ponownie wycofała 690 000 samochodów osobowych w Chinach. Tym razem problem związany był z automatycznym systemem zasilania w oknach [2]. Nie był to koniec problemów giganta – kontynuacja niepowodzeń trwała również we wrześniu 2009, kiedy firma zmuszona była wycofać 3,8 mln samochodów w USA z powodu niewłaściwego umieszczenia dywaników na podłodze samochodu. Stanowiło to zagrożenie dla prawidłowego naciskania pedału gazu, a w konsekwencji wystąpienia wypadku w czasie jazdy pojazdem.

Sytuacja kryzysowa rozprzestrzeniała się na kraje Europy, aż objęła zasięgiem cały świat. Dodatkowo nałożyły się problemy z hamulcami w najnowszych produkcjach hybrydowych firmy, które pociągnęły za sobą wycofywanie w Japonii modeli: Prius, Prius Plug in, Sei i Lexus HS 250h.

2. PRZEBIEG SYTUACJI KRYZYSOWEJ

2.1. Negatywny wpływ kryzysu

Według Ferna i Banka [1], kryzys jest zjawiskiem bardziej niebezpiecznym niż powstanie problemu w przedsiębiorstwie, ponieważ stwarza większe ryzyko utraty reputacji i dobrego wizerunku, obniżenia poziomu zaufania odbiorców oraz znacznych strat finansowych. Podobne zdarzenia nastąpiły w Toyocie. Powstałe sytuacje zagrażały bezpieczeństwu ludzi – użytkowników samochodów, czyli klientów tej korporacji. Problemy związane z pasami bezpieczeństwa, oknami pojazdów, pedałem gazu wpływały na zmniejszenie zaufania odbiorców i otoczenia oraz zwiększały wątpliwość w jakość Toyoty, stale komunikowaną i podkreślaną w przekazach firmy.

Sytuacja kryzysowa wpłynęła również na pogorszenie sytuacji ekonomicznej firmy. Według dyrektora Toyoty zarządzającego rynkiem europejskim, Tadashi Arashima, sprzedaż na początku 2010 roku w Stanach Zjednoczonych oraz Europie znacznie zmalała w porównaniu do poziomu sprzedaży sprzed roku. Kryzys pozbawił pracy wielu pracowników, ponieważ Toyota zastopowała kilka linii produkcyjnych w swoich fabrykach. Kryzys powstały w koncernie Toyoty znalazł swoje odzwierciedlenie w gospodarce Japonii. Jednym z negatywnych symptomów było osłabienie jena japońskiego w stosunku do walut obcych [3].

2.2. Redefinicja strategii

Kiedy Toyota zdecydowała się na wycofanie wszystkich pojazdów, w których podejrzewano wystąpienie problemu, tym samym przyznała się, że zrobiła coś w niewłaściwy sposób. Korporacja zmuszona była podjąć działania, których głównym celem była obrona reputacji firmy i ochrona jej wizerunku.

Wśród pierwszoplanowych działań firma skupiła się na redefinicji strategii przedsiębiorstwa. Po pierwsze, firma rozpoczęła od wyjaśnień, że powstałe zdarzenia nie były zamierzone. Po drugie, Toyota wyjaśniła, że wycofana partia pojazdów została wyprodukowana w kooperacji z innymi partnerami. Dla przykładu, system siłowników okien w pojazdach na rynku chińskim (wycofano 690 000 sztuk) powstał u podwykonawców części – Guangzhou Automobile Group, co rozkłada odpowiedzialność za powstałe problemy na podmioty współpracujące z korporacją.

2.3. Przeproszenie i rekompensata

Ostatecznie, Toyota zdecydowała się na przeproszenie i przyznanie się do popełnionych błędów. Pierwsze oficjalne przeprosiny miały miejsce, kiedy Prezes Toyoty – Akio Toyoda złożył wyjaśnienia przed Kongresem Stanów Zjednoczonych podczas wystąpienia w lutym 2010 roku. Powiedział on, że przeprasza Kongres i wszystkich obywateli amerykańskich za wypadki i zdarzenia, które są związane z jego korporacją, a których następstwem było wycofanie ponad 8 mln pojazdów w USA. Dodał: „...nigdy nie będziemy uciekać od odpowiedzialności i nie pozostawimy tego problemu samemu sobie (niewyjaśnionego)...”

Maryann Keller, prezes Maryann Keller & Associates w Stamford Connecticut nawiązała do wypowiedzi prezesa Toyoty słowami: „Toyoda nie jest w stanie naprawić wszystkiego. Jedyną rzeczą, jaką może, to przyznać się, że jego firma popełniła błąd” [2]. Przeprosiny i przyznanie się do błędu są fundamentem sprawnej komunikacji w kryzysie.

Istotne jest również to, że niezależnie od przyczyn i źródeł powstałej sytuacji kryzysowej w firmie, Toyota wzięła całą odpowiedzialność za zdarzenie. Dowód na to stanowi wycofanie wszystkich produktów ze stwierdzonymi problemami. Wycofanie oznaczało, że wszyscy posiadacze pojazdów mogą skorzystać z serwisu i wymiany części zamiennych bez ponoszenia żadnych opłat we wszystkich punktach dealerskich Toyoty. Można być pewnym, że taka reakcja kosztowała firmę ogromne i niespodziewane dodatkowe nakłady. Szacuje się, że od stycznia do lutego 2010, firma poniosła straty finansowe na poziomie 31 mln dolarów.

2.4. Otwartość komunikacji

Przyznanie się Toyoty do tego, że ich produkty dotknęło pasmo problemów oznacza, że firma prowadziła od samego początku strategię komunikacji opartą na otwartości i szczerości. Przepływ komunikatów następował nie tylko przez media, listy, strony internetowe, ale głównym kanałem przekazów byli dealerzy i punkty serwisowe koncernu. Dotyczyło to nie tylko samej wymiany i naprawy błędnych elementów, ale również informacji, jak jeździć bezpiecznie samochodem, który jeszcze nie był serwisowany.

Można sobie wyobrazić, że w przypadku braku informacji na ten temat, znacznie więcej użytkowników pojazdów Toyoty stałoby się ofiarami powstałego problemu. Nawet jeśli problemy dotyczą tylko dywaników, informacje były dostarczane jasnym przekazem do odbiorców. Należy podkreślić fakt, że otwartość i szczerość koncernu zasługuje na wysokie oceny przebiegu procesu komunikacji kryzysowej, co zaprocentowało z kolei lojalnym zachowaniem wielu jej klientów.

2.5. Mówienie jednym głosem

Do reprezentowania koncernu w procesie komunikacji zewnętrznej upoważnionych jest wielu jej pracowników, ale największą odpowiedzialność spoczywała na samym prezesie koncernu Akio Toyoda. Prezes zarządu jest najważniejszą osobą do komunikacji firmy z audytorium podczas sytuacji kryzysowej. Pozycja osoby zarządzającej daje jej uprawnienia do podejmowania decyzji, często w sytuacji stresu i pod dużą presją czasu. Jednocześnie wystąpienia publiczne prezesa podkreślają wiarygodność firmy w oczach interesariuszy.

Potwierdzeniem przejęcia odpowiedzialności za utrzymanie reputacji firmy było wspomniane wystąpienie w kongresie amerykańskim, które okazało się najlepszą strategią działania. Oczy wielu krajów zwrócone są na wydarzenia w tym kraju, dlatego też wielu zareagowało myślą, że jeśli Toyota przekonał kongres amerykański, bez obaw można uwierzyć w zamiary i szczere postępowanie koncernu w celu naprawienia wszelkich szkód i rozwiązania powstałego problemu.

Aby nie stracić zaufania, jakim obdarzyli Toyotę jej klienci, zrozumiałym jest, że prezes firmy wielokrotnie przepraszał za powstałą sytuację, problemy będące jej następstwem oraz zapewniał, że firma uczyni wszystko, aby proces wymiany i serwisowania błędnych pojazdów przebiegał bardzo sprawnie. Mottem firmy wciąż pozostały słowa: „Klient jest zawsze pierwszy”.

WNIOSKI

Najtrudniejszą próbą dla każdej organizacji jest postawa organizacji w obliczu sytuacji kryzysowej. Im większy kryzys, tym na dłużej zapada w pamięci opinii publicznej. Przegranych i zwycięzców w walce z kryzysem oddziela przygotowanie się do niej. Uczenie się oczekiwać nieoczekiwanego możliwe jest dzięki systematycznej identyfikacji problemów i zarządzaniu nimi redukując w ten sposób ryzyko zaskoczenia przez kryzys.

Działania, jakie prowadziła Toyota w obliczu powstałych problemów łączą w sobie kilka metod komunikacji kryzysowej. Pytanie, jakie nasuwa się reasumując prowadzone rozważania dotyczy skuteczności zastosowanych strategii przekładając je na utrzymanie dobrego wizerunku firmy i utrzymanie wysokiego stopnia lojalności klientów, którzy decydując się na zakup jednego z modeli Toyoty powierzyli jej swoje zaufanie. Czy marka Toyoty komunikująca takie wartości jak niezawodność, bezpieczeństwo i jakość przetrwała trudną próbę? Z perspektywy czasu, wydają się, że było to możliwe pod warunkiem pełnej przejrzystości w komunikacji. Tylko tak można przekonać użytkowników, że podobne problemy na pewno nie zdarzą się w przyszłości.

BIBLIOGRAFIA

1. Fern – Bank, (2007) *Crisis Communication: A Casebook approach*.
2. <http://otomotif.kompas.com/read/xml/2009/08/24/toyota.recall.690.000.kendaraan.di.china>
3. http://www.wartaekonomi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4282:recall-besar-besaran-toyota-pengaruhi-perekonomian-jepang
4. <http://otomotif.kompas.com/read/xml/2010/02/25/presiden.toyota.motor.corp.akio.toyoda.minta.maaf>
5. <http://otomotif.kompas.com/read/xml/2010/02/25/18430759/dukungan.mengalir.buat.toyoda>.

CRISIS MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE BUSINESS FOR EXAMPLE, THE TOYOTA APPROACH TO OPERATIONAL, ORGANIZATIONAL AND INSTRUMENTAL

Abstract

Issues of this article is devoted to issues of crisis communications in the automotive business, which is illustrated on the example of the experience of one of the leading companies in the industry – Toyota. The analysis presented highlights the efforts it has taken to maintain the reputation and good image in the eyes of consumers, shareholders and stakeholders of the market. In a crisis situation using communication strategy with the main assumptions are based on real information transfer, speaking with one voice and to redress the problem. The implementation of crisis communications is presented in terms of operational, organizational and instrumental.

Key words: crisis communications, crisis management, operational term, organizational term, instrumental term.

Autor:

dr inż. **Monika Zajkowska** – Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku