



# Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Toyota og omdømmekrisen

Malene Amdam Walde

Totalt antall sider inkludert forside: 64

Molde, 27.05.2016



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 27.05.2016

## **Forord**

Denne avhandlingen markerer slutten på to spennende og læringsrike år hos Høgskolen i Molde. Jeg valgte å skrive om krisehåndtering fordi jeg synes det er ett spennende felt som jeg mener alltid vil være ett aktuelt tema siden kriser er noe som kan oppstå selv hos de beste selskaper. Det er med andre ord er universelt og aktuelt tema hvo jeg da mener at avhandlingen min kan komme selskaper og enkeltpersoner til gode. Jeg har tidligere skrevet en oppgave på bachelor-nivå som omhandlet NSB og håndtering deres av krisen i vinteren 2010, noe som ga mersmak, inspirerte og bidro til at jeg ønsket å fordype meg enda mer innen temaet. I forbindelse med min masteravhandling valgte jeg å skrive om Toyotakrisen fordi jeg hadde hørt mye om den på forhånd. Jeg ble dermed nysgjerrig på selskapet og dets håndtering av omdømmekrisen som de opplevde i 2009-2010, noe som førte til at jeg ønsket å bruke Toyota som case i min avsluttende avhandling.

Jeg ønsker å takke min kjære familie, Randi og Karl Kristian, for korrekturlesing og oppmuntrende ord gjennom prosessen med skrive denne masteravhandlingen. Jeg vil også rette en spesiell takk til min hyggelige veileder, Dag Magne, for alle de gode rådene og for samarbeidet!

Tusen takk til dere alle!

## **Sammendrag**

Denne avhandlingen omhandler Toyota og den serien av uheldige tekniske feil som førte til en rekke tilbakekallinger i 2009-2010. Denne serien av tilbakekallinger er det jeg refererer til når jeg snakker om Toyotakrisen i sin helhet. Min avhandling vil se Toyota sin håndtering av krisen som startet som en fysisk krise og som utviklet seg til en omdømmekrise. Dette vil bli drøftet i tråd med Coombs tredeling av fasene i kriseberedskap og jeg vil supplere med å drøfte rundt kontekstuelle og kulturelle forhold i forhold til krisehåndteringen.

Oppgavens teoretiske grunnlag tar for seg Coombs tredeling av krisehåndterings-fasene før, under og etter en krise som avhandlingen min har blitt inndelt i henhold til. Det teoretiske rammeverket tar også for seg kultur, ledelse, omdømme, kundelojalitet og merkevare for å skape mer dybde og forståelse rundt temaet.

Metoden som har blitt brukt i denne avhandlingen er casestudie hvor jeg har valgt å fokusere på Toyota og deres omdømmekrise i 2009-2010. Datamaterialet er i hovedsak samlet inn via sekundærkilder i form av artikler og fra dokumentar.

Mine funn indikerer at Toyota hadde en generelt sett adekvat håndtering av krisen, men at foreligger noen uheldige momenter som selskapet bør ta lærdom av. Videre kommer det blant annet frem at selve essensen til selskapet ble rammet under krisen i form av at det imaget rundt kvalitet som selskapet hadde bygget seg opp rundt, og for å bygge opp igjen tilliten bør selskapet sette fokus på grunnprinsippene igjen.

<b>1.0</b>	<b>Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1	Formål .....	1
1.2	Problemstilling .....	1
<b>2.0</b>	<b>Teoretisk innfallsvinkel</b> .....	<b>2</b>
2.1	Kriser og krisehåndtering .....	2
2.1.1	Før krisen .....	4
2.1.2	Under krisen .....	5
2.1.3	Etter krisen .....	6
2.1.4	Strategier for reparasjon av omdømme .....	6
2.2	Omdømme og ledelse .....	6
2.3	Kultur .....	9
2.3.1	Japansk kultur .....	9
2.3.2	X, Y, Z- teoriene og ledelse .....	10
2.4	Kundene og lojalitet .....	11
2.5	Merkevare og Toyota .....	12
<b>3.0</b>	<b>Undersøkellesdesign</b> .....	<b>13</b>
3.1	Casestudie .....	13
3.2	Datamaterialet .....	13
3.3	Mulige problemer med valg av undersøkelsesdesign .....	14
3.4	Datainnsamlingen .....	14
<b>4.0</b>	<b>Toyota og Toyotakrisen</b> .....	<b>15</b>
4.1	Toyota .....	15
4.2	The Toyota Way .....	17
4.3	Generelt om tilbakekalling .....	18
4.4	Tilbakekalling av biler hos Toyota .....	18
4.5	Tidslinje for hendelsene .....	19
<b>5.0</b>	<b>Resultater fra innsamlet data</b> .....	<b>20</b>
5.1	Før krisen .....	20
5.2	Under krisen .....	22
5.2.1	Data i forbindelse med Prius-hendelsen .....	22
5.2.2	Respons i forbindelse med andre feil .....	23
5.2.3	Toyoda unnskyldte seg for treigt .....	24
5.3	Etter krisen .....	26
5.3.1	Tiltak for forbedring .....	26
5.3.2	Kundelojaliteten og publikums respons .....	28
5.3.3	Profitt og tilbakehold av informasjon .....	29
5.3.4	Motiv for å utnytte Toyotas omdømmekrise .....	29
5.3.5	Veien videre .....	32
<b>6.0</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>33</b>
6.1	Hva slags type krise var Toyotakrisen .....	33
6.2	Før krisen .....	34
6.2.1	Omdømmet til Toyota .....	34
6.2.2	Fra fysisk krise til omdømmekrise .....	34
6.3	Under krisen .....	38
6.3.1	Krisehåndtering og tiltakene i forbindelse med krisen .....	38
6.3.2	Toppledelsen og responsen til Toyotakrisen .....	39
6.4	Etter krisen .....	44
6.4.1	Tiltak som skal bidra til å forbedre fremtiden .....	44
6.4.2	Mistanke om tilbakehold av informasjon .....	45
6.4.3	Lærdom og spekulasjoner i etterkant av krisen .....	46

6.4.4	Omdømmet og kundelojalitet i etterkant av krisen .....	48
6.4.5	Veien videre .....	49
6.5	Oppsummering .....	51
6.6	Refleksjon.....	52
<b>7.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>53</b>
<b>8.0</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>53</b>
8.1	Vedlegg .....	57

## **1.0 Introduksjon**

### **1.1 Formål**

I denne masteravhandlingen ønsker jeg å se nærmere på beredskap og håndtering av en krise før, under og etter at den oppstår. Jeg har valgt å bruke selskapet Toyota som case for å belyse dette temaet da selskapet gjennomgikk en krise som startet i 2009 hvor tekniske problemer gjorde at flere biler måtte trekkes tilbake fra markedet.

(<https://en.wikipedia.org: Toyota vehicle recalls>).

Avhandlingen vil gå inn på kontekstuelle og kulturelle forhold som kan bidra til å påvirke beredskapen i forbindelse med omdømmerkriser. I avhandlingen min kommer jeg frem til at hos Toyota startet krisen som en fysisk krise i form av tekniske problemer som senere utviklet seg til å omfatte en omdømmekrise (figur 1. Silkoet og Unsgaard 2006). Denne krisens utvikling rammet selve "essensen" til selskapet som hadde blitt bygget opp rundt ett image av kvalitet og reliabilitet. (Hemus 2010)

Det viktigste punktet som avhandlingen kommer til å se nærmere på er den responsen som Toyotaselskapet kom med i forbindelse med den uheldige hendelsen som rammet selskapet i 2009-2010. For å belyse viktigheten av god beredskap vil jeg benytte Coombs 3 faser for krisehåndtering. Avhandlingen vil også gå inn på responsen fra ledelsen siden omgivelsenes oppfatning av toppledelsen kan være viktig for selskapets omdømme. (Jensen. 2001)

### **1.2 Problemstilling**

I denne oppgaven skal jeg drøfte hvorvidt Toyota i 2009-2010 håndterte omdømmekrisen på en adekvat måte. Mer spesifikt vil dette bli gjort i tråd med Coombs tredeling av fasene før, under og etter at en krise oppstår.

Jeg ønsker dermed å sette fokus på viktigheten av god krisehåndtering i tråd med Coombs tredeling av fasene før, under, og etter at kriser inntreffer hvor jeg også trekker inn kulturelle og kontekstuelle forhold. Denne tredelingen vil sette hovedmønsteret til min avhandling som jeg da vil drøfte langs. Jeg vil også drøfte litt rundt lederskapsrollen i



forbindelse med omdømmekrisen med fokus på viktigheten av godt lederskap når det kommer til administrering av slike kritiske situasjoner og hvordan omdømmet til selskapet kan bli påvirket av lederens renommé.

Denne masteravhandlingen vil fokusere på Toyota som case i forhold til krisen som de gjennomgikk i 2009-2010 hvor en rekke modeller måtte tilbakekalles som følge av defekthet på produktene,

Mer spesifikt vil jeg si at når jeg snakket om krisen som Toyota opplevde referer jeg til en rekke tilbakekallinger som følge av feil på produktene til selskapet. Dette vil da si at Toyotakrisen i min oppgave omhandler en akkumulasjon av de uheldige tilfellene i 2009 og 2010 hvor Toyota måtte trekke tilbake en del av sine produkter som til sammen da danner den "hendelsen", altså Toyotakrisen, som min masteravhandling vil undersøke nærmere.

Når jeg snakker om ledelsen i Toyota snakker jeg om toppledelsen i selskapet, og i min oppgave har jeg valgt å fokusere på uttalelser og handlingene til Akio Toyoda som er presidenten i Toyota. I forbindelse med uttalelser og respons fra Toyota vil jeg også trekke inn Jim Lentz som er CEO for Toyota i nord-Amerika.

## **2.0 Teoretisk innfallsvinkel**

I denne seksjonen vil jeg presentere teori som vil danne det teoretiske rammeverket til min masteravhandling.

### **2.1 Kriser og krisehåndtering**

Denne avhandlingen vil i hovedsak fokusere på Coombs (2007) teori, men det vil bli innslag fra andre forfattere i forbindelse med kriser.

Først vil det være nyttig å se på hva en krise faktisk er, og det finnes flere definisjoner som omhandler kriser, men Coombs (2007) velger å definere en krise som;

*"A crisis is defined here as a significant threat to operations that can have negative consequences if not handled properly" -Coombs 2007*

Med denne definisjonen vil da en krise kunne utgjøre en trussel, som for eksempel for Toyota under krisen som startet i 2009, men ikke nødvendigvis dersom situasjonen blir håndtert på en forsvarlig måte av selskapet.

Unsgaard og Silkoset (2006) har sitert Person og Mitroff (1993) i deres artikkel (2006) hvor kriser har blitt definert som;

*“en begivenhet eller hendelse som utgjør en trussel mot bedriftens renomme og levedyktighet”* - Person og Mitroff (1993)

Det finnes forskjellige typer kriser hvor noen er mulige å forebygge som for eksempel streiker, mens andre typer kriser kan være vanskelige, og også uungåelige, å unngå slik som terrorhandlinger mot ett selskap. (Unsgaard og Silkoset 2006)

Artikkelen til Silkoset og Unsgaard (2006) har hentet en figur (figur 1) fra Mitroff og Alpaslan (2003);

Type av kriser:	Innhold:
Ansattekriser:	Streiker, tap av nøkkelpersoner, vold og vandalisme på arbeidsplassen
Kriminelle kriser:	Produktsabotasje, kidnapping eller gisselsituasjoner
Informasjonskriser:	Tyveri av bedriftsinformasjon, sabotasje av databaser, nett/websabotasje
Omdømmekriser:	Ondsinnede rykter, logomisbruk
Naturlige katastrofer:	Jordskjelv, flom, brann
Økonomiske kriser:	Krakk i aksjemarkedet og valutaer, fiendtlige oppkjøp
Fysiske kriser:	Industriulykker, leverandørsammenbrudd, produktfeil

som viser ulike typer kriser både av ekstern og interne varianter. Interne kriser er lettere å forebygge enn de eksterne variantene som oftest må håndteres i etterkant når krisen har intruffet. (Unsgaard og Silkoset 2006)

Tilbaketrekking av produkter er en type krise som forfatterne av artikkelen “En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering” (Unsgaard og Silkoset 2006) har sagt at en har opplevd en økning av denne formen for krise. Det sies videre at flere produkter blir sendt ut på markedet før de har blitt godt nok testet, og denne forhastede utsendingen skyldes et økt teknologisk press. (Unsgaard og Silkoset 2006)

Videre nevnes det i artikkelen til Coomb (2007) at kriser kan skape skader som kan medføre finansielt tap, offentlig sikkerhetssvikt eller skade på omdømmet til selskapet er tre trusler som en krise kan forårsake. Tap av for eksempel liv eller personskader er alvorlige trusler som en krise kan medføre hvis den ikke blir skikkelig håndtert. Truslene

som kan medfølge en krise vil kunne påvirke ikke bare selskapet selv, men også for eksempel interessenter, kunder og industrien som selskapet opererer innen. Andre utfall som en krise kan medføre er at blant annet selskapets markedsandel minimeres eller at de operasjonelle prosessene til selskapet blir forstyrret på en slik måte at det skaper finansielle tap hvis produksjonen ikke lengre fungerer optimalt som følge av krisen. Tap av liv og personskade er noe av de viktigste bekymringene som en krise kan medføre, og god krisehåndtering er viktig slik at slike trusler blir minimert og håndtert på en forsvarlig og effektiv måte.

En krise vil kunne skape skade for selskapet og dette er mulig å forhindre eller minske ved hjelp av god crisis management. I Coombs (2007) artikkel deles krisehåndtering inn i tre faser hvor den første er “**pre-crisis**”-fasen, eller “før krisen”.

### 2.1.1 Før krisen

I pre-crisis fasen er målet å forebygge slik at sjansen for at krisen oppstår blir redusert. Det er riktig nok ikke mulig å forebygge mot alle slags kriser, men det går an å redusere risikoen for kjente risikoer som muligens kan lede til en krise i selskapet. I denne fasen bør det skapes en “crisis management plan” (CMP) som fungerer som ett referanseverktøy hvor blant annet en liste med påminnelser til hvordan en bør handle i en krisesituasjon, liste med mulige kontaktpersoner og dokumentmaler som kan brukes i den andre fasen; “crisis response” skulle en krise oppstå. En annen viktig del av denne første fasen er valg av crisis management team-medlemmer som da vil bli trent til å ta beslutninger i en krisesituasjon, men det er viktig å merke seg at kriser er forskjellige så sammensetningen av ett slikt teams oppgaver vil variere avhengig av krisens natur((Barton 2001) nevnt i (Coombs 2007)). Det er viktig å ha en godt trent talsperson som kan håndtere media dersom en krise skulle oppstå, og denne rollen er kanskje en av de viktigste rollene dersom en krise skulle oppstå. En **talsperson** bør for eksempel unngå å komme med kommentarer som “ingen kommentar” da dette kan virke negativt inn på selskapet sitt rykte og føre til at folk begynner å mistenke at kanskje selskapet forsøker å skjule noe eller at de faktisk er skyldig i saken. Dessuten er det lurt å unngå sjargonger eller altfor teknisk terminologi når man uttaler seg siden dette kan føre til samme effekt som “ingen kommentar” kan påføre selskapets “ansikt utad”. (Coombs 2007 table 2 hentet informasjon fra (Lerbringer 1997), (Feran-Banks 2001) og (Coombs 2007a))

En siste del av denne “pre-crisis” fasen er bruk av **maler** som kan fylles ut hvis en krise skulle oppstå slik at selskapet sparer tid, noe som kan bety mye for selskapet dersom en krise skulle oppstå. (Coombs 2007)

### 2.1.2 Under krisen

Den andre fasen i crisis management er “**crisis response**”, eller “under krisen”.

Denne fasen er en respons på krisen etter at den har inntruffet hvor det er viktig å være nøyaktig, rask og konsistent. Det å være rask når en krise oppstår vil kunne gjøre lettere dersom en har maler tilgjengelig fra pre-crisis fasen slik at en lett kan fylle inn viktig informasjon og sende det ut til interessenter eller media. Optimalt bør en være i stand til å svare på en krise i løpet av noen få timer, og helst innen en time, etter at krisen oppstår. Viktigheten bak å gi en rask respons etter at en krise forekommer er at selskapet bør få frem sin side av saken. Det kan tenkes at for eksempel uheldige rykter eller at ansiktet til selskapet vil kunne bli svertet dersom deres side av saken ikke kom frem i lyset rask nok før krisen kommer på “alles lepper”. Folk er nysgjerrige og kriser er noe som lett fanger folks oppmerksomhet. Det blir ett slags “informasjons-vakuum” som mediaet fyller med informasjon. Når informasjon ikke er tilgjengelig kan det hende at media søker opp folk som ikke innehar korrekt informasjon, og dette kan få uheldige konsekvenser for selskapet dersom de ikke var raske nok til å informere media om krisen. (Coombs 2007)

Nøyaktighet når det gies ut informasjon fra selskapet i en krisesituasjon er viktig fordi selskapet kan fremstå som inkompetent dersom de kommer med inkorrekte uttalelser. Slike uttalelser bør bli korrigert så snart som mulig slik at folk får korrekt informasjon om krisen og hvordan krisen vil kunne påvirke dem. Det å være rask med å gi ut informasjon om krisen, samt det å være nøyaktig med den informasjonen som blir gitt ut, vil da være viktig i forhold til offentlig sikkerhet. En krise kan forårsake skader av en alvorlig grad eller død, og dette er en farlig trussel som bør ha absolutt prioritert ved krisetilfeller. Selskapet bør ha kriseteam som følger opp de pårørende med hjelp, og selskapet bør uttrykke sympati og bekymring for de pårørende via media. Dette vil kunne vise folket at selskapet bryr seg om sine ansatte og de som har blitt rammet av krisen, (Coombs 2007), noe som kan være med på å redusere antall saker som blir reist mot selskapet i etterkant. En reduksjon i antall saker kan komme hvis selskapet tidlig ute med å vise sin bekymring. ((Cohen 1999) nevnt i (Coombs 2007)) eller at ryktet til selskapet ikke blir så svertet som det kunne ha blitt hvis de lot være å uttrykke seg vedrørende ofrene. (Coombs 2007)

### 2.1.3 Etter krisen

Den siste fasen er “**post-crisis**”-fasen, eller “etter krisen”, hvor selskapet begynner å gå tilbake til det “normale” igjen hvor krisen ikke lenger er så i fokus som den var tidligere, men det drives fortsatt etterarbeid og oppfølging som resultat av krisen. Oppfølging av informasjon som har blitt lovet gjennom krisen er noen av elementene som selskapet ikke bør glemme å oppfylle da dette kan føre til tap av tillit hos de som ble lovet ekstra informasjon. Dette bør gies så snart selskapet har informasjonen tilgjengelig. Interessenter bør dessuten holdes løpende oppdatert i forhold til blant annet hvor store tapene ble etter krisen. En krise kan være en viktig læringsprosess og en bør bruke post-crisis fasen til å analysere krisen og selskapets anstrengelse når det kom til krisehåndtering slik at eventuelle feil eller mangler kan forbedres før en eventuell ny krise skulle oppstå. (Coombs 2007)

### 2.1.4 Strategier for reparasjon av omdømme

Det å reparere omdømmet til selskapet er en prosess som kan startes i denne post-crisis fasen, men den kan også startes i “crisis response”-fasen. *Vedlegg 1* er en masterliste over strategier som kan brukes til å reparere omdømmet til ett selskap. Listen er arrangert slik at graden av hvor fokusert en er på ofrene er sterkest nederst på listen, og minst fokusert på øvert på listen. Øverst ser vi at den mulige strategien for å reparere ryktet til selskapet er å angripe den som anklager selskapet, den andt øverste strategien er å benekte krisen. Dette er to strategier som ikke har noe særlig fokus på ofrene, mens for eksempel strategi 8 på listen fokuserer mer på ofrene da de som håndterer krisen gir kompensasjon eller gave til ofrene som ble påvirket av krisen. Strategi 9 på listen er å be om unnskyldning, noe som betyr at interessentene da blir bedt om tilgivelse for krisen og at selskapet ved å bruke denne strategien velger å vise at de tar på seg fullt ansvar for krisen. Dette er en strategi som da i stor grad vil fokusere på ofrene i forhold til for eksempel strategi 1 og 2 på masterlisten for reparasjon av omdømme. (Coombs 2007)

## 2.2 Omdømme og ledelse

I denne delen av min masteravhandling vil jeg se nærmere på omdømme og ledelse. Det finnes flere definisjoner som omhandler omdømme og jeg har valgt å bruke Brønn og Ihlens (2009) arbeidsdefinisjon;

*“Omdømme: Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid”*

Brønn og Ihlen (2009:14)

I kritiske situasjoner som kriser vil det å ha ett godt omdømme være en ubetinget fordel for selskapet. (Brønn og Ihlen 2009,16) Det er også andre fordeler som ett godt omdømme kan bidra med å gi selskapet som for eksempel økt kundelojalitet, sterkere lojalitet hos de ansatte, velviljen til media kan øke i forbindelse med saker som omhandler selskaper og mulighetene for å rekruttere nye ansatte kan bedres ved at selskapet har ett godt omdømme. (Brønn og Ihlen. 2009,18)

En undersøkelse kalt “Maximising CEO reputation” som ble utført av Burson-Marsteller har kommet frem til at hvordan omgivelsene oppfatter toppledelsen kan være viktig for selskapets omdømme i følge artikkelen til Jensen (2001). Selskapets verdi kan dessuten bli positivt påvirket og øke på grunn av toppledere med en sterk posisjon i det offentlige rom i følge antydninger som ble gjort i forbindelse med resultater fra undersøkelsen. Topplederen bør forsøke å være mer aktivt og ikke ta en offensiv posisjon i det offentlige rom hvor de for eksempel prøver å unngå media eller å gjøre seg usynlige. Det er ikke bare gjennom media at publikum kan få informasjon om blant annet toppledere og deres omdømme, men også via internet, “word of the mouth” og tv. Disse kanskje ikke så tradisjonelle informasjonskanalene er noe som topplederene kan bruke til å kommunisere med publikum. Finansielle resultater og resultater som følge av strategi er noen av temaene som publikum kan være interessert i å høre hva topplederene har å si om det aktuelle selskapet, men det ble også ytret interesse om andre temaer i undersøkelsen som ble gjort hvor blant annet temaer som servicetiltak og kundebehandling var etterspurte av for eksempel forretningsjournalister. Det er viktig å merke seg at ulike grupper av publikum hadde ulike ønsker når det kom til temaer som de ønsket å høre mer om. (Jensen 2001)

En sterk posisjon for topplederen i det offentlige rom kan bidra til å øke selskapets verdi, og flere gode vaner har blitt pekt ut som har vært karakteristiske for suksessfulle ledere i forhold til å danne seg en god posisjon. En suksessfull toppleder viser blant annet en god evne til å håndtere pressede situasjoner hvor de tar ansvar og opptre troverdige ovenfor publikum. Selskapets verdier og visjon er gjerne noe som de bærer med seg over alt, altså at verdiene og visjonen nesten har blitt en del av topplederen selv. Det blir nesten som at de “live the brand” hvor de også for eksempel er dyktige til å formidle strategier, visjon og verdier på en slik måte at budskapet kommer klart frem til de ansatte. Dessuten vil gode toppledere kunne være i stand til å skape engasjement blant de ansatte slik at de kanskje tar innholdet som blir formidlet og danner ett forhold til det. (Jensen 2001)

Toppledere skiller seg gjerne ut fra mengden og de er ettertraktete på arbeidsmarkedet i form av at for eksempel at folk gjerne vil arbeide for dem. De er dessuten bevisste rundt det å bearbeide tilbakemeldinger om sin egen posisjon og selskapets posisjon i samfunnet fra sentrale informasjonskilder og ansatte. Det kan dessuten lønne seg for topplederen å være "mer personlig" når de uttaler seg foran publikum da dette kan bidra til å øke troverdigheten til budskapet som blir formidlet. En bør vite hva publikum er interessert i å vite mer om, og gjerne legge til ett individuelt preg på det som blir fremført til publikumet noe som dessuten kan føre til at topplederens budskap blir styrket. (Jensen 2001)

En annen god egenskap som toppledere kan inneha er endringsvilje i forhold til for eksempel at de beslutningene som ble gjort i fortiden kanskje ikke er så aktuelle i dagens samfunn, noe som vil kreve at det gjøres endringer for å følge med omverdenen siden samfunnet er i stadig endring. Det at beslutninger må endres kan føre til tap av autoritet for lederne, men en effektiv toppleder er i stand til å unngå å tape posisjon ved å kommunisere på en god måte dersom en beslutning som var tatt på ett tidligere tidspunkt må revurderes og endres. (Jensen 2001)

En krise er en dramatisk hendelse som krever ekstra ressurser fra de som blir rammet av den, og det er i slike tider at ledelsen i selskapet gjerne er mer fremtredende enn vanlig. Det forventes fra blant annet de ansatte, samfunnet, partnere og eiere at ledere tar ansvar i en slik dramatisk situasjon. Pågangsmot og omtanke er noe av det som forventes fra en person som har tatt på seg lederrollen hvor en da må kan ende opp i en situasjon hvor må lede ett selskap gjennom en periode hvor dens daglige kapasitet har blitt sprengt på grunn av krisen. (Nesse 2014)

Det er ikke alle ledere som er forberedt på at det å lede ett selskap gjennom en krise ikke er det samme som å lede den i en normal periode. Mange ledere har i følge artikkelen til Nesse (2014) sagt at de frykter kriser. En kritisk situasjon som en krise vil kreve en annen type innsats av lederen enn det de er vant til i selskapets normale drift, og en konsekvens av denne frykten som flere ledere har uttrykket er at de ikke øver på kriseledelse. (Nesse 2014)

Topplederen kan falle i to feller når en krise inntreffer hvor da den ene er at alle ressurser, informasjon og beslutninger blir sentralisert hvor da en konsekvens vil kunne være at det vil ta for lang tid å ta beslutninger, samt at de som arbeider internt i selskapet ikke vil ta ansvar og handler på vegne av ledelse på en rask og effektiv måte. Den andre fellen som

toppledere kan falle i er at de velger å “unngå krisen” ved å “melde seg ut”. Dette er en dårlig strategi som toppledere kan velge, spesielt med tanke på at de da ofte ikke griper muligheten til å offentlig gå ut for å vise sin empati for de ofrene som ble rammet av krisen. De vil dessuten ikke være så aktive i prosessen rundt kriseinnsatsen noe som kan føre til at rett type engasjement ikke blir delegert til rett plass. (Nesse 2014)

## **2.3 Kultur**

### **2.3.1 Japansk kultur**

I det japanske samfunnet er harmoni viktig, ikke bare i forbindelse med forhold mellom mennesker, men også i forhold til for eksempel naturen. Ett prinsipp i japansk tankegang er konseptet “wa” som kan sies å være selve ånden til harmoni. (Browaeys og Price 2008, 77)

I japanske selskaper blir forslag gjerne uformelt diskutert på “gulvet” før ledelsen får høre om forslaget når meldingen begynner å bevege seg oppover i hierarkiet. Ideen blir ofte gitt flere forslag mens den beveger seg frem til toppledelsen slik at det endelige forslaget som når frem til toppen har blitt formet av ett samarbeid mellom flere avdelingen, gjerne fra “gulvet” før det bevegde seg oppover. Beslutningen vil da kunne bli påvirket av de forskjellige avdelingene, og det er ofte slik i japanske bedrifter at ledelsen blir sett på som mer “tilretteleggere” for å få beslutningene gjennomført enn å være beslutningstakere i følge Browaeys og Price (2008,77-78).

Bygging av konsensus er også viktig i japanske selskaper, noe som gjør at ideer gjerne blir diskutert nøye slik at alle får komme med bidrag før ideen eller forslaget blir sendt videre oppover i hierarkiet. En slik prosess kan da ta tid hvis en skal gå inn i detaljer rundt det forslaget som blir foreslått, og det er viktig at alle føler de har fått bidratt i form av å komme med sine innspill eller bidrag. “Wa” reflekteres i dette ønsket om konsensus i selskapet ved prosesser som omhandler forslag og ideer til nye beslutninger.(Browaeys og Price 2008,78) I Toyota sitt tilfelle er i følge Kotlers bok (2005) det slik at Toyota hevder at to millioner ideer blir produsert av deres ansatte hvert år, noe som tilsvarer ca 35 forslag fra den enkelte ansatte i selskapet per år. Videre blir det sagt at mer enn 85% av disse forslagene blir satt i gang. (Kotler 2005,294)

I japanske selskaper er det også slik at de ansatte gjerne jobber for selskapet gjennom hele livet, altså at de forblir lojale til arbeidsgiveren og gjerne identifiserer seg selv med



selskapet og de andre ansatte. “Wa” kan sees i dette forholdet mellom selskapet og de ansatte da en slik harmoni mellom partene kan skape en sikker arbeidsplass for den ansatte mot at den ansatte viser forpliktelse ovenfor det selskapet han eller hun er lojal mot. Felles forpliktelse og lojalitet i forhold er ikke unikt for kunn forretningsdelen i det japanske samfunnet, men en kan også finne lignende forhold som bygger på “wa” i for eksempel skolesystemet eller i familiene.(Browaeyns og Price 2008,78)

### **2.3.2 X, Y, Z- teoriene og ledelse**

Browaeyns og Price (2008) viser til McGregor (1960) som har skapt “X og Y teorien” i ett av deres delkapitler (2008,176). Teori X lederen er en type leder som er drevet av resultater og bryr seg lite om den menneskelige siden av selskapet som for eksempel de ansattes arbeidsmoral eller problemer. En X leder følger en mer pessimistisk tilnærming når det kommer til arbeidsmoral hvor X teorien antar at folk mangler ambisjoner, er late og gjerne ønsker å unngå arbeid dersom det er mulig, unngår ansvar og er lite initiativrike. (Browaeyns og Price. 2008,176 gjengivelse av McGregors teori (1960).

Teori Y går ut på at Y lederen ønsker å la de ansatte delta i avgjørelse hvor de da kan komme med forslag til for eksempel hvordan en skal løse problemer. Denne teorien er mer optimistisk enn X teorien når det kommer til synet på for eksempel folks arbeidsmoral og kreativitet. (Browaeyns og Price 2008,176-177 gjengivelse av McGregors teori (1960).

Det er også en tredje teori som ble introdusert i 1981 av Ouchi i følge Browaeyns og Price (2008). Denne teorien kalles “teori Z”, og kombinerer elementer fra det verket som McGregor lagde i 1960 rundt teori Y med japansk ledelsestrekk. I teori Z er ansatte i japanske selskaper i ett harmonisk forhold hvor de ansatte opparbeider seg bred kunnskap om selskapet gjennom trening og rotering av jobboppgaver på arbeidsplassen. Dette er en av arbeidsoppgavene som ledelsen følger opp med slik at de ansattes kunnskap om selskapets forskjellige operasjoner fører til at de ansatte vil ha en god og solid grunnmur i form av allsidig kunnskap rundt selskapet og dets prosesser dersom de skulle bli forfremmet til en høyere posisjon i selskapet ved en senere anledning. De ansattes evne til å delta i prosesser hvor det skal taes en beslutning vil også øke hvis de har mer allsidig kunnskap om selskapets forskjellige prosesser slik at de lettere kan komme med innspill og ideer til forslaget. Til gjengjeld er det forventet at de ansatte skal holde seg lojale i forhold til selskapet, og de ansatte forplikter seg ofte til det samme selskapet gjennom hele livet som nevnt tidligere. (Browaeyns og Price 2008,177 gjengivelse av Ouchis teori (1981)

Z teorien antar at de ansatte i japanske selskaper er pliktoppfyllende og disiplinerte. Det antas også i Z teorien at de ansatte innehar ett ønske om å etablere og opprettholde ett godt samarbeidsforhold til sin arbeidsgivere og de andre medarbeiderene på arbeidsplassen. Ledelsen forventes å vise at de bryr seg om sine ansatte ved å gi dem sikkerhet og støtte, noe som igjen bidrar til å skape tillit blant partene og danne ett gjensidig forhold som reflekterer “wa”-ånden. Denne Z teorien skiller seg fra X- og Y-teorien ved at fokuset ligger på de ansattes ansvar og holdninger i forhold til ledelsen og selskapet, enn å fokusere på forholdet mellom ansatt og ledelse sett fra ledelsens side slik som X- og Y-teorien legger mer vekt på.

(Browaeys og Price 2008,177 gjengivelse av Ouchis teori (1981))

Browaeys og Price (2008,194) skriver at japanske selskapers lederstil er “beyond Theory Z” hvor da viktigheten av å ha ett harmonisk forhold i selskapet hvor alle bidrar og innehar en felles ansvarsfølelse er noe som eksisterer selv om selskapene i Japan har ett hierarkisk preg over seg. Det er viktig for japanske selskapet at standarden blir opprettholdt gjennom for eksempel at de mål som har blitt satt for kvalitet blir nådd. Dette oppnåes ved at de ansatte samarbeider i for eksempel prosesser hvor nye beslutninger skal taes hvor det er en felles ansvarsfølelse blant de ansatte i forbindelse med at selskapet skal nå de mål som har blitt satt, men det er opp til toppledelsen hvorvidt en beslutning rundt ett forslag skal gjennomføres eller ikke. (Browaeys og Price 2008,194)

## **2.4 Kundene og lojalitet**

Innenfor markedsføring så har fokuset gjerne ligget på å sanke nye kunder til selskapet, men det er viktig å ikke glemme de eksisterende kundene da lojale kunder vil komme selskapet til gode. En fornøyd kunde kan ende opp med å være lojal mot selskapet over lengre tid, og kanskje til og med for resten av livet. Dette kan føre til positive konsekvenser for selskapet som for eksempel at de lojale kundene vil kunne komme med positive omtaler rundt produktet de allerede eier, og muligens også anbefale selskapets produkter til andre potensielle kunder. En annen mulighet er at de tilfredse kundene vil kunne være mindre opptatt av prisforskjeller, velge å overse konkurrentenes produkter til fordel for de produktene som tilhører det selskapet de føler seg lojale mot. Det er også mulig at lojale kunder vil for eksempel komme med forslag, ideer og tilbakemeldinger til selskapet som kan føre til forbedringer på eksisterende produkter eller kanskje også bli opphavet til nye produkter eller forbedringer i selskapet. (Kotler 2005,47)

Ett sterkt kundebånd kan gi positive konsekvenser for selskapet, men ett slikt bånd må ivaretaes for å vare over tid, og noen av kravene som må til for at dette skal opprettholdes i følge Kotlers bok om markedsføringsledelse (2005,51) er blant annet at målgruppen bør bli tilfredsstilt med overlegne tjenester, varer og erfaringer. Ett annet krav er at medarbeidere som gjør en god jobb bør få belønninger for sin innsats gjennom belønningsprogrammer som blir opprettet av selskapet. Det bør dessuten være slik at eventuelle klager, behov eller oppfatninger fra kundens sin side lett bør kunne komme frem til rett person i selskapet som kan ta hånd om kundens meninger hvis kunder ønsker å ta kontakt for å formidle sin side av saken. Ett annet krav er også at beslutningsprosessene i selskapet bør ha med “kundens stemme”, samt at det bør være deltakelse fra alle avdelinger i selskapet som er aktuelle i forbindelse med det arbeidet som skal gjennomføres når en planlegger tiltak som vil kunne bidra til å få tilfredse kunder. Ett siste krav i Kotlers bok (2005,51) er at det bør opprettes en database med informasjon om for eksempel kundenes preferanser og behov. (Kotler.2005,51).

## **2.5 Merkevare og Toyota**

Det finnes mange ulike definisjoner rundt hva et merkevare er. Artikkelen “hva er det som er spesielt med merkevarer?” av Thjømmøe (2008) har trukket frem noen definisjoner fra ulike forfattere;

*“Et merke er et produkt med visse egenskaper, men som også har tilleggsverdier som gjør at det oppfattes som mer fordelaktig enn andre produkter med de samme egenskapene.”*

-Gardner og Levy (1955) sitert i Thjømmøes (2008) artikkel

*“Et merke er et produkt, men et som i tillegg har andre dimensjoner som skiller det fra andre produkter produsert for å tilfredsstille de samme behovene. Denne forskjellen kan være konkret - relatert til hvordan produktet fungerer, eller symbolsk og abstrakt ut fra hva produktet representerer.”* -Keller (2003) sitert i Thjømmøes (2008) artikkel

I Toyotas tilfelle har de i følge Kotler(2005) opparbeidet seg ett svært lojalt marked for deres produkter. En slik opparbeiding er tidkrevende i form av for eksempel langsiktige investering av betydelige summer for å skape ett slikt lojalt marked som Toyotas tilfelle rundt deres merkeprodukter. Slike investering kan komme i form av for eksempel

annonseringer og andre tiltak som skal være med på å fremme salget av produktene til selskapet. (Kotler. 2005,354).

### **3.0 Undersøkellesdesign**

I dette delkapitlet i min avhandling vil jeg presentere hvilket undersøkelsesdesign jeg har valgt å bruke i forbindelse med min oppgave.

#### **3.1 Casestudie**

Denne avhandlingen vil i hovedsak bruke casestudie som undersøkelsesdesign hvor da ett tilfelle blir undersøkt nærmere. Dette er en form for kvalitativ metode hvor jeg har valgt å fokusere på Toyota selskapet og krisen som startet i 2009 som tilfelle i mitt casestudie. En slik casestudie kan ha som formål å skape nye teorier, begreper eller hypoteser rundt den enheten som skal undersøkes. I min masteravhandling vil jeg ikke søke å skape ny teori, men jeg ønsker å sette opp den teorien som jeg har brukt som mitt teoretiske rammeverk mot de dataene som jeg samler inn via artikler etc. Det jeg kommer til å gjøre er da å prøve å danne en bedre helhetlig forståelse rundt den enheten som jeg skal undersøke.

(Grønmo 2004, 90-91)

Ett alternativ som jeg kunne ha brukt i forbindelse med denne masteravhandlingen ville vært å gå for en komparativ casestudie som betyr at jeg da ville ha sammenlignet flere tilfeller, eller enheter, som ville vært av interesse for den teoretiske problemstillingen som oppgaven ville ha omhandlet. Dette opplegget måtte da blitt gjennomført slik at enheten ble undersøkt på en slik måte at resultat fra de undersøkelsene som ble gjort ville kunne sammenlignes. Her kunne jeg ha sammenliknet to selskaper hvor de to tilfellene hadde begge gått igjennom en krise for så å se hvordan de håndterte den og sammenligne resultatet opp mot hverandre for å se etter likheter eller ulikheter mellom tilfellene som ble undersøkt. (Grønmo 2004, 90-91)

#### **3.2 Datamaterialet**

Min masteravhandling vil i hovedsak samle inn data gjennom forskjellige former for dokumenter som har blitt skrevet i forbindelse med krisen som Toyota gjennomgikk i 2009-2010 hvor produktene deres måtte tilbakekalles på grunnlag av defekthet.

Dokumenter som andre personer har publisert er en form for sekundærdata i skriftlig form, men det er også mulig å finne data av en visuell variant som for eksempel video, film og bilder. Andre personers oppfatninger, meningsytringer, vurderinger eller standpunkter er noe som dokumenter kan inneholde, og jeg er interessert i hvordan folk mente det gikk med Toyota i forbindelse med krisen som de gjennomgikk så dokumenter i form av sekundærkilder er noe som jeg tror vil komme godt med i forbindelse med denne masteravhandlingen, men det er viktig å være kritisk til kildene og dette er noe jeg må være oppmerksom på mens jeg samler inn og vurderer dokumenter som kan være aktuelle i forbindelse med besvarelsen min. Dokumenter kan dessuten fungere som kilde til faktainformasjon om den enheten eller tilfellet som en skal studere, og dette er noe jeg også kan bruke i forbindelse med masteravhandlingen da min oppgave vil inneholde en seksjon med for eksempel generell fakta om Toyota som selskap. (Grønmo 2004, 120-121)

### ***3.3 Mulige problemer med valg av undersøkelsesdesign***

Ett problem som min masteravhandling vil kunne møte er at mengden data som er tilgjengelig, via for eksempel internett, er ganske mye så det kan bli vanskelig å innsnevre all informasjon som jeg har samlet slik at jeg sitter igjen med det som faktisk er aktuelt for den teoretiske problemstillingen som jeg har satt meg for denne oppgaven.

### ***3.4 Datainnsamlingen***

Ved innsamling av data i forbindelse med denne masteravhandlingen vil jeg benytte kilder som blant annet artikler og bøker som innehar relevant informasjon i forhold til Toyotakrisen. Som nevnt tidligere er det viktig å være kritisk til de kildene som jeg bruker, og dette er noe som jeg må være ekstra oppmerksom på i prosessen med å vurdere hva slags informasjon som er relevant for min oppgave eller ikke.

Mer spesifikt vil jeg blant annet benytte google.com når jeg søker etter relevante artikler som det kan tenkes at jeg kan bruke i min oppgave. Jeg vil dessuten benytte oria.no for å søke etter relevante kilder, BBC for video-klipp som omhandler krisen og jeg vil blant annet benytte fagbøker fra tidligere fag til å utdype metodedelen og for å danne det teoretiske rammeverket som vil bli benyttet i denne avhandlingen.

Jeg må også være kritisk i forhold til hvor jeg henter kilden fra og hvem det er som har skrevet den. Informasjon fra en artikkel skrevet av en forsker med akademisk bakgrunn er kanskje mer pålitelig enn for eksempel informasjon som er hentet fra en avisartikkel som

en journalist med liten eller ingen utdanning innen det temaet som han eller hun skriver om i sin artikkel. Men det er dermed ikke sagt at journalister ikke kan komme med gode og pålitelige artikler siden de kan for eksempel ha gjort mye grunnarbeid på forhånd, og har innhentet informasjon fra akademiske kilder som de har bearbeidet i forbindelse med sin artikkel.

Jeg vil være kritisk og stille meg selv spørsmål rundt hvorvidt den informasjon som jeg har samlet inn faktisk er relevant for den problemstillingen som jeg har satt meg.

Dokumentene som jeg kommer til å samle inn vil i hovedsak være i form av sekundærkilder som blant annet artikler skrevet av blant annet akademiske forfattere og journalister. De artiklene som er skrevet av journalister i forbindelse med hvordan Toyota behandlet krisen vil kanskje være noe av de mest relevante funnene i forbindelse med min avhandling. Min avhandling vil blant annet fokusere på hvordan Toyotas respons til krisen og den omtale som de fikk i media, og det er da artiklene som journalistene har skrevet vil kunne gi meg en god peilepinn på hvordan Toyota ble fremstilt av media i forbindelse med den krisen som de gjennomgikk i 2009-2010.

Jeg regner med å finne ett bredt spekter av data i forbindelse med det tilfellet som jeg skal undersøke i min masteravhandling. Som nevnt tidligere regner jeg dermed med å få problemer med å innsnevre den mengden data som er tilgjengelig rundt Toyotakrisen, samt at jeg vil måtte bruke en god del tid på å filtrere ut den informasjon som faktisk er relevant for min avhandling. Jeg regner også med å komme over en del useriøse artikler som jeg må vurdere om informasjonen vil være av en så upålitelig grad at jeg ikke bør bruke den i min oppgave.

## **4.0 Toyota og Toyotakrisen**

I denne seksjonen vil jeg først presentere generell fakta om selskapet Toyota før jeg beveger meg mer nærmere inn på informasjon rundt tilbakekalling og det tilfellet som jeg har valgt å se nærmere på i forbindelse med denne masteravhandlingen.

### **4.1 Toyota**

Toyota Motor Corporation (TMC) ble grunnlagt i 1937 av Kiichiro Toyoda ([en.wikipedia.org/Toyota](http://en.wikipedia.org/Toyota)) og har hovedkontoret sitt i Toyota som er en by i Japan. Toyota

Motor Corporation er ett stort bilkonsern hvor deres forløper er Toyota Automatic Loom Works, LTD, som produserte veveri- og spinneri-maskiner. (Hele Norges Leksikon,387)

Viktige avgjørelser blir tatt i Toyota sitt hovedkvarter i Japan, noe som betyr at driften er sentralisert i Toyota City. Avdelingene og selskapene som Toyota har i andre land er alle underlagt kjernen som befinner seg i Japan. (BBC. 2010)

Toyota har trinnvis gått fra å ha fått fotfeste i ett marked for så å utvide til andre segmenter hvor det ble lansert nye produkter. I starten hadde Toyota produkter av type små biler som Corolla og Tercel som de introduserte på markedet, men senere utvidet de til Avalon og Camry som er mellomstore biltyper for så å gå inn på luksusbil-markedet med produktet Lexus. Disse utviklelsene med nye merker er eksempler på hvordan Toyota har gradvis utvidet sitt sortement for å ta del i nye segmenter.(Kotler 2005,245) I 2008 ble Toyota ledende innen bilmarkedet og gikk forbi General Motors. (Ji-Yoon et al. 2010)

Spesielt for Toyota er deres prinsipper, filosofi og deres produksjonssystem hvor da fokuset ligger på kontinuerlig forbedringer, effektivitet og å minske avfallet mest mulig i forbindelse med produksjonssystemet som ble opprettet. Inspirasjon til produksjonssystemet ble hentet fra USAs Piggly Wiggly-kjede hvor kundenes etterspørsel var med på å diktere produksjonsmengden slik at en ikke produserte mer enn det som faktisk ble etterspurt fra forbrukernes side. Denne metoden tok Toyota til seg og koblet den med Toyota-metoden, noe som ble en suksess for selskapet. Toyota Production System er tilstede i alle Toyota-fabrikk over hele verden slik at det er mulig å få opplæring i Japan for så å arbeide i en fabrikk som befinner seg ett annet sted i verden siden produksjonssystemet er det samme. Selskapet fikk altså en fordel ovenfor konkurrentene med dette produksjonssystemet i form av effektivitet. Denne produksjonsmetoden som bygger på etterspørselen til markedet er billig og avgir lite avfall, noe som kommer selskapet til gode og som førte til at andre selskaper ble interessert i å kopiere Toyotas suksessfulle produksjonsmetode hvor da blant annet Nokia og Walmart har tatt inspirasjon fra den japanske bilprodusenten og tatt i bruk en tilpasset versjon av deres metode. (BBC 2010)

Over hele verden har ønsket å kopiere Toyotas produksjonssystemer, og bilprodusenten sitt merke er verdens mest verdifulle med en verdi på hele 32 milliarder dollar i følge dokumentaren som ble vist på NRK.no. (BBC 2010)

Selskapet opplevde god vekst og i følge dokumentaren (BBC 2010) ble de “bitt av vekstbasillen” i 2002 hvor Toyota da ønsket å bli den største aktøren på verdensbasis. Dette ville kreve en økning i kapasiteten til selskapet med 50% for å oppnå drømmen, og det er denne kraftige ekspansjonen som har blitt sagt å være skyldig i de problemene som selskapet fikk. Selskapet hadde tidligere en markedsandel på 10%, men i 2002 ønsket de å øke til 15% på verdensbasis. Det sies i dokumentaren at selskapet fikk “storkonsernsyken”. Tidligere hadde drømmet til selskapet vært å komme så nært perfektjon når det kom til bilene deres, men denne drømmen utvidet seg til å gå forbi General Motors. I 2007 gjennomførte selskapet denne drømmen og ble dermed den ledende bilprodusenten på verdensbasis. Denne veksten mener flere i følge dokumentaren (BBC 2010) fikk en “pris” eller “kostnad” for selskapet som gikk utover kvaliteten på grunn av presset om å oppnå drømmen for å bli den ledende bilprodusenten på det globale markedet. Selskapet var avhengig av flere spesialiserte leverandører av komponenter som Toyota brukte i sine biler. En feil i denne leveransekjeden kunne bidra til å skape problemer for produktene til Toyota, og da Toyota ekspanderte tydde selskapet til utenlandske leverandører. Disse utenlandske selskapene var ikke særlig vant med Toyota-metoden, og det sies at dette var mer på å skape det problemet som selskapet plutselig sto ovenfor fordi de nye leverandørene som produserte komponenter for Toyota ikke var vant til den graden av perfektjon som den japanske bilprodusenten utøvde. Dessuten valgte Toyota å benytte de samme komponentene i flere produkter, noe som kunne føre til at flere merker ville oppleve feil dersom det skulle være en svikt hos deres felles komponent. Toyota hadde ett tett forhold til sine langtidsleverandører, og strukturen var nærmest familielignende hvor folk passer på hverandre. Strukturen blir videre beskrevet i dokumentaren (BBC 2010) som integrert på en sterk vertikal måte. Det blir benektet fra Toyota sin visedirektør og sjefsingeniør, Takechi Uchiyamada at endringen i forhold til leverandører skulle ha noe å si på kvaliteten siden de ansatte alltid har arbeidet hardt for å imøtekomme kravene til kvalitet, men at det kan være vanskelig å innfri kvalitetskravene når komponentene blir kjøpt fra leverandører i utlandet(BBC 2010)

## **4.2 The Toyota Way**

Toyota har satt sammen en samling med 14 prinsipper som de kaller “The Toyota Way” som inneholder deres filosofi, produksjons idealer og verdier. Dette ble gjort i 2001 og fokuset ligger på to hovedområder; “respektert for mennesker” og “kontinuerlig



forbedring”. Mest interessant av disse 14 prinsippene i forhold til denne masteravhandlingen vil jeg si er prinsipp nummer 5 som går på å bygge opp en kultur hvor kvaliteten skal være korrekt ved første forsøk, samt at det skal være fokus på å rette opp i problemer. ([wikipedia.org./The\\_Toyota\\_Way](http://wikipedia.org./The_Toyota_Way))

### **4.3 Generelt om tilbakekalling**

En tilbakekalling er ett serøst problem for selskapene som produserer bilene da de kan bli svært kostbare og skadelige for omdømmet til selskapet. Det blir dessuten ett press på selskapet i form av at de må handle raskt og effektivt for å kunne minimere skadene. En tilbakekalling kan bli nødvendig på grunn av flere typer årsaker som førte til at produktet har en defekt, men de er alle av en slik alvorlig natur at de kan føre fare for sikkerheten rundt bruk av bilen. Noen grunner til at en tilbakekalling blir nødvendig kan ha blitt oppdaget av bilprodusenten selv, mens de i andre saker har blitt oppdaget som følge av at kundene har klaget på produktet. En tilbakekalling betyr at det er noe galt med produktet og at det kan forbedres, og dette kan komme positivt til gode for kundene, i form at at bilprodusentene fortsetter å fokusere på å forbedre deres produkter i form av for økt kvalitet. (Cato 2010)

Det å ikke tone ned en krise hvor ett eller flere produkter viser seg å være defekt hos ett selskap kan føre til at omdømmet til selskapet blir skadet. Bilprodusenten Mitsubitshi hadde for eksempel dekket over at de hadde problemer med defekthet. Dette foregikk over lengre tid og det endte med at bilprodusenten nesten gikk under, samt en dom. (Cato 2010)

### **4.4 Tilbakekalling av biler hos Toyota**

Toyota måtte i 2009 tilbakekalle nesten en halv million biler på globalt plan som følge av tekniske problemer. I UK ble 8500 biler av typen Prius, som har blitt solgt i over 60 land, tilbakekalt hvor det ble sendt ut individuelle brev med software oppdatering til bilens bremsesystem og informasjon til eierene. Ved kjøring på glatt føre eller lav fart kunne det oppstå en midlertidig feil i bremsesystemet til Prius-bilene som følge av en feil i systemet til bilene. (b: McCurry 2010)

I USA ble det rapportert om fire tilfeller hvor de defekte bremsene førte til bilulykker. To personer ble skadet som følge av ulykkene, men det har ikke blitt rapportert om ulykker i UK da denne artikkelen i The Guardian (b:2010) ble skrevet av McCurry.

Toyota har også opplevd andre tilfeller hvor de måtte tilbakekalle biler på grunnlag av feil. I følge artikkelen til Haugan (2010) måtte ni millioner biler tilbakekalles som følge av feil på gasspedalen. De rammede modellene var AYGO, IQ, RAV4, Corolla, Auris, Avensis og Verso hvor rundt 30 000 biler av disse modellene ble tilbakekalt i Norge, noe som har blitt bekreftet av informasjonssjef Espen Olsen fra Toyota Norge i forbindelse med uttale til TV 2 Nyhetene i følge artikkelen til Haugan (2010). I USA har det dessuten vært tilfeller hvor bileiere av Toyota har opplevd at gulvmattene som befinner seg under pedalene skulle ha vært med på å skape problemer for pedalene slik at de hengte seg opp, men disse gulvmattene skal i følge Espen Olsen ha vært snakk om matter som har vært kjøpt hos andre forhandlere enn Toyota. Dermed er det snakk om matter av ikke er originale Toyota gulvmatter. (Haugan 2010)

Det var med andre ord mer enn en gang at Toyota måtte tilbakekalle biler på grunnlag av problemer med deres produkter etter at krisen rammet dem i 2009. Mer enn 8 millioner biler på global basis ble trukket tilbake og tilbakekallingene ble gjennomført på grunnlag av problemer med gulvmattene, akselerasjonen og bremsene. (Tseng 2010)

#### **4.5 Tidslinje for hendelsene**

Allen og Sturcke (2010) har satt opp en tidslinje over de hendelsen som Toyota opplevde i 2009-2010;

- I januar 2009 kunngjorde Toyota at det var problemer med eksosanlegg og setebelte i noen av bilene deres som ville føre til en tilbakekalling av 1,3 millioner biler.
- I mai 2009 ble det lagt frem en rapport av Toyota hvor det kom frem at de hadde svært dårlige resutater.
- I august 2009 måtte om lag 690 000 biler tilbakekalles på grunnlag av problemer med bryterne som hørte til vinduene. Denne tilbakekallingen omfatter biler som ble laget i Kina for Toyota.
- I september 2009 ble det annonsert en stor tilbakekalling på grunnlag av at dørmatten kunne komme i veien for akselerasjonspedalen. Denne tilbakekallingen var i USA og involverte om lag 4 millioner biler.
- I januar 2010 fortsatte Toyota å oppleve problemer med akselerasjonspedalene hvor de da annonserte at de ville tilbakekalle rundt 2,3 millioner biler for potensielle feil på pedalene, produksjonen av 8 modeller ble stanset i nord-amerika,

og tilbakekallingen ble utvidet til å inkludere Europa hvor det ble snakk om at det kunne bli tilbakekalt om lag 1,8 millioner biler.

- I februar 2010 ble det rapportert om at det kunne være mulig feil på akselersjonenspedalen slik at den “hengte seg opp”. Prius-modellen ble mistenkt for å ha en defekthet på denne pedalen og det ble kom inn flere klager fra Prius-eiere i USA rundt denne feilen. Presidenten Akio Toyoda unnskyldte seg offentlig i forbindelse med feilen på akselerasjonspedalene. Senere i februar ble gjort en global tilbakekalling av Prius på grunn av den mistenkte defektheten.

(Allen og Sturcke 2010)

## **5.0 Resultater fra innsamlet data**

I denne seksjonen vil jeg presentere de data som jeg har samlet inn gjennom dokumenter som jeg senere vil koble sammen med teori fra det teoretiske rammeverket som denne masteravhandlingen er bygget opp rundt.

### **5.1 Før krisen**

Det å oppdage tegn på at en krise kan oppstå før den faktisk skjer er viktig, og dette er noe som vil kreve en god organisasjonskultur hvor slike tegn snappes opp før ting eskalerer. De som jobber “på gulvet” vil kunne for eksempel lettere snappe opp slike faresignaler, og det er da det er viktig med god kommunikasjon mellom leddene i selskapet slik at disse faresignalene blir formidlet til de rette partene som kan ta i bruk tiltak for å hindre at en eventuell krise oppstår. Toyota var i følge artikkelen svært opptatt av kvalitet. Villigheten til å snappe of feil som da kan bli sett på som noe skammelig å inneha, ville da vært mindre hos ett selskap som Toyota hvor perfektjon var verdsatt. Dermed vil en kunne si at en mulig feil hos Toyota i pre-crisis fasen er at kanskje ikke kommunikasjonskanalen mellom leddene i selskapet var godt nok til å snappe opp feilen. Toyotas omdømme “hvilet” på reliabilitet og kvalitet, noe som krisen skadet i form av at reliabiliteten og kvaliteten til produktet deres ikke var optimalt. En kan si at krisen rammet selve “essensen” til selskapets omdømme da den rammet merkeverdien til Toyota gjennom å skade reliabiliteten og kvaliteten til merket. (Hemus 2010)

Toyota hadde gjort god suksess de siste 40 årene da artikkelen til Jeremy Cato (2010) ble skrevet, og det var sjeldent at selskapet kom i media på grunn av tilbakekalling av biler

som følge av sikkerhetsårsaker. Videre sies det i artikkelen at Toyota da ikke var noe særlig erfaren når det kom til å være i media i forbindelse med intens granskning. (Cato 2010).

The Guardian (Hemus2010) trekker frem at det også er **problemer med Toyota** sine handlinger. Det nevnes blant annet i artikkelen at problemet til Toyota ligger lå i pre crisis-fasen. Responsen til Toyota var bra, når de først tok i gang tiltak mot krisen, men de kom ikke helt i gang med dette før senere. De var med andre ord i følge artikkelen (Hemus 2010) trege med å identifisere og gjøre noe med situasjonen nesten som om de valgte å ignorere problemet til noe faktisk måtte gjøres med saken. Det er ett japansk proverb som sier "If it stinks, put a lid on it", og det kan virke som at Toyota muligens fulgte dette i følge artikkelen til The Guardian (Hemus 2010).

Det blir nevnt i artikkelen til Hemus (2010) at en god kriseledelse er når potensielle kriser blir identifisert og håndtert før de kommer til ett stadie hvor en kan si at de har kommet ut av kontroll, og dette er noe som vil kreve at kulturen til selskapet er slik at de er årvåkne i forhold til potensielle faremomenter som kan lede til kriser, samt at selskapet utøver en villighet til å anerkjenne en slik ubehagelig situasjon skulle faremomentet bli oppdaget og at det holdes en åpen dialog mellom mellom ledelsen og stabmedlemmene. (Hemus 2010). Denne villigheten til å anerkjenne at ikke alt er helt som det skal være kan tenkes å kunne bli noe svekket over tid når en stadig opplever suksess, noe som Toyota hadde opp opplevd de siste 40 årene uten noen særlige store saker som ble gransket via media i følge artikkelen til Cato (2010). Hemus antydte i sin artikkel (2010) at Toyota kunne ha problemer med sin kultur i forbindelse med å være i stand til å identifisere faremomenter rask, samt å det å håndtere dem på grunn av fokuset på perfeksjon og mangel på åpen kommunikasjon mellom leddene i selskapet. Ett resultat av dette i følge Hemus er da at mulige problemer ikke når frem til ledelsen da de lavere rangerte stabmedlemmene føler seg ute av stand til å bringe meldingen frem til ledelsen på grunn av mangel på åpen kommunikasjon. I slike selskaper med en hierarkisk oppbygning i forhold til ledelse og kommunikasjonssvikt vil da ikke nødvendigvis faremomenter bli snappet opp i tide, men snarere gå ubermerket og ikke gjort noe med til de eventuelt kommer ut av kontroll. (Hemus 2010).

Det er å stadig ha suksess opp gjennom årene vil også sette press på bilprodusenten utenifra fra kundenes ståsted siden de da vil ha opparbeidet en forventning om at den høye

standarden skal forsette som Toyota har satt seg ved å fortsette å øke. (Cato.2010) Det kan da tenkes at denne forventningen som kundene har til Toyota vil være med på å påvirke staben som jobber “på gulvet” slik at det blir enda “tøffere” for dem å gå til ledelsen med mulige feilmomenter da ledelsen ikke ønsker å skuffe kundenes forventninger.

The Toyota Way prinsippene ble etter hvert populært i forbindelse med hvordan en skulle gjøre forretninger, og flere prøvde å implementere disse prinsippene inn i sine forretninger. Bøker, kurs og websider som omhandler The Toyota Way prinsippene og hvordan dette kan implementeres inn i ens forretninger, spriket opp overalt. Men i følge artikkelen til Tseng (2010) forandret mantraen til “It’s not the Toyota Way that’s the issue, it’s Toyota”. Denne nye mantraen som dukket opp etter at Toyota kom i en krise som førte til tilbakekalling av flere produkter, henter til at folk mener det er Toyota som var problemet og ikke prinsippene i seg selv. (Tseng 2010)

Videre sies det i artikkelen at det fortsatt var usikkert om at krisen som Toyota gjennomgikk var forårsaket av at selskapet kanskje mistet grepet om sine egne prinsipper. En annen teori er at The Toyota Way ikke var nok til å forhindre at eksterne problemer få utvikle seg. Med slike eksterne problemer menes da for eksempel feil som kunne oppstå ved programmering av software til bilene eller problemer med designutviklingen.

## ***5.2 Under krisen***

### **5.2.1 Data i forbindelse med Prius-hendelsen**

I 2010 publiserte The Guardian(Hemus 2010) en artikkel om Toyota og krisen de gjennomgikk. I artikkelen trekkes det frem både positive og negative sider ved Toyota sin respons til krisen.

Positive trekk som blir fremhevet i følge artikkelen er blant annet at talspersonene fra Toyota var dyktige til å imøtekomme media med beroligende meldinger, holdt nettsiden godt oppdatert i forhold til informasjon om tilbakekallingen, PR folkene til Toyota holdt bloggene kom stadig med nye innlegg i sammenheng med krisen og folkene på kundesenteret var flinke til å svare på spørsmål fra publikum og kunder. (Hemus 2010).

Det å holde media oppdatert med korrekt informasjon er noen av tiltakene som ble nevnt i Coombs (2007) artikkel om krisehåndtering hvor det da er viktig for selskapet å få frem sin side av saken. I følge The Guardian (Hemus 2010) så var det flere tiltak fra Toyota sin side som gjorde at de holdt publikum og kunder godt oppdatert med hva som skjedde rundt

tilbakekallingene. Folk blir naturligvis bekymret for seg og sine når det er mulig at krisen vil få konsekvenser som rammer dem, og det er da det er viktig å blant annet ha ett godt kundesenter som svarer på henvendelser fra publikum. Dessuten ble kundene beroliget gjennom meldinger fra talspersoner via media slik at de ble holdt oppdatert med informasjon.

En annen positiv handling som Toyota gjennomførte var at presidenten for selskapet, Akio Toyoda, gikk ut for å offentlig unnskyldte problemene og bekymringene som krisen medførte kundene. Det ble lagt vekt på at Toyota var opptatt av bekymringene rundt sikkerheten for kundene, og det ble sagt at tilbakekallingen var en beslutning som Toyota ønsket å gjennomføre fordi sikkerhet er av høyeste prioritet for selskapet. Ett annet punkt som ble nevnt i den offentlige unnskyldningen var at Toyota ønsket å gjøre alt de kunne for å gjenopprette kundetilliten, og at de ville fokusere enda mer på kvalitet. (b:McCurry 2010)

### **5.2.2 Respons i forbindelse med andre feil**

Toyota valgte å tilbakekalle 30 000 biler som følge av feil på gasspedalene og videre skal Toyota ha holdt tilbake om lag 2 000 nye biler som vil bli sjekket og modifisert før de blir sendt ut til forhandlerne. Espen Olsen kom dessuten med en instruksjon til bileiere dersom deres bil skulle få problemer med gasspedalen hvor da tre løsninger ble presentert da Olsen snakket med TV 2 Nyhetene. Toyota Norge understrekte også at en slik feil på gasspedalen skulle være noe som bare skjer uhyre sjeldent og at Toyota Norge tar slike feil alvorlig. (Haugan 2010)

Det at Toyota Norge gjorde det klart at de tar feil alvorlig mener jeg er en viktig kunngjøring som selskapet gjorde da dette er med på å vise at Toyota tar sikkerheten til sine kunder. I sammenheng med gasspedalene valgte de også å berolige kundene med å si at denne typen feil skjer uhyre sjeldent, noe som jeg vil si faller i god jord hos kundene. Det er lett å bli bekymret når man hører om feil som muligens kan ramme en selv og sine dersom en innehar en bil av det merket som har blitt rammet av defekte modeller, og da kan slike beroligende meldinger som Toyota Norge virke beroligende for kunden. Instruksjonen som Olsen kom med da han snakket med TV 2 Nyhetene vil også kunne virke beroligende for kundene da de for informasjon som kan motvirke ulykker dersom de skulle være så uheldige å komme i en situasjon hvor gasspedalen til bilen deres henger seg opp som i verste fall ville kunne ført til alvorlige personskader eller død. (Haugan 2010)

### 5.2.3 Toyota unnskyldte seg for treigt

De som har fulgt med industrien har påpekt at Toyotas brand image ble skadet av måten de handlet tilbakekallingen, og de har motatt kritisk for å være for trege med å reagere når krisen intraff. Det blir nevnt i artikkelen til McCurry(b:2010) at David Haigh kritiserte Akio Toyoda og hans team håndterte krisen på en udugelig måte. Det gikk blant annet to uker før presidenten Toyoda gikk ut offentlig med en kommentar etter at selskapet annonserte at biler måtte tilbakekalles som følge av en feil i bremsesystemet. (b:McCurry 2010)

I artikkelen “Toyota president Akio Toyoda ‘very sorry’ for safety recalls” går Justin McCurry(a:2010) mer inn på saken rundt unnskyldningen som Toyotas president kom med i forbindelse med tilbakekallingene som følge av problemer med akselerasjonen på flere modeller. Toyoda hadde blitt gjort oppmerksom på at kundene viste avsky og bekymring i forbindelse med sikkerhetsrisikoen som medfulgte defektheten, og presidenten svarte på disse tilbakemeldingene fra kundene ved å unnskyldte seg offentlig hvor han sa at han var dypt lei seg for problemet. Toyoda sa videre at det var hans personlige ansvar å løse dette problemet. (a:McCurry. 2010)

Uttalelsen fra Akio Toyoda hvor han tar på seg personlig ansvar for problemet er noe jeg vil si var ett godt trekk fra presidentens side. Det å komme med en slik kommentar kan bidra til å vise kundene at han virkelig tar problemet på alvor og at han bryr seg om kundenes sikkerhet så mye at det har blitt hans personlige ansvar å se til at noe gjøres med saken. Toyoda innrømmet dessuten at den forhastede pressekonferansen var ett forsøk på å berolige kundene siden de var bekymret over sikkerheten, og at selskapet tar denne bekymringen alvorlig. Presidenten fikk mye kritikk for å ha vært for treg med å komme med en offentlig uttalelse etter at krisen intraff, og det sies at han først hadde nektet å gå ut med en uttalelse. Oppgaven med å forklare seg ovenfor media hadde istedet gått til Jim Lentz som er presidenten for Toyota Motor sales i USA.(a:McCurry. 2010)

Det nevnes også i Tseng (2010) sin artikkel at det ble utgitt unnskyldninger for sent.

Akio Toyoda gikk ut og unnskyldte seg offentlig i forbindelse med problemene som Toyota opplevde rundt gaspedalene, og i følge artikkelen til Quick (2010) kan det tenkes at dette

var presset frem da hun nevner at lederne ofte blir nærmest presset til å gjøre dette av andre. Hun skriver videre at det nærmest virker som at lederne har glemte at det er vanlig høflighet å unnskyldes seg hvis en har forårsaket lidelse for andre. Avledning, fornektelse og lureri er noe som ledere og selskap velger å gjøre istedetfor å innrømme sine feil i følge Quick (2010).

I dokumentaren “Total Recall- The Toyota Story”(BBC 2010) nevnes det at selskapet ble anklaget for å ha skapt fare for publikum med produkter som hadde tekniske problem, og at det hadde blitt rapportert om over 50 ulykker som hadde ført til dødsfall hos merkene Lexus og Toyota. I følge dokumentaren (BBC 2010) var dette tallet noe som selskapet ikke aksepterte, og den 24. februar 2010 ble det gjort tre høringer hvor Toyota forklarte seg i Kongressen. Presidenten Akio Toyoda skulle avgi sin forklaring som stjernevitne i høringene, men det kom en melding fra selskapet om at presidenten ikke kom til å dukke opp på høringen. Begrunnelsen for at presidenten først ikke kom til å stille opp på høringen var at han hadde ventet på en formell invitasjon. Akio Toyoda dukket likevel opp på høringen og forklarte at den rekkefølgen som Toyota setter sine prioriteringer er sikkerhet først, så kvalitet og deretter produksjonsmengde. Videre sa presidenten at denne rekkefølgen hadde kommet i uorden og at dette da skapte den uheldige situasjonen hvor det dukket opp sikkerhetsproblemer som følge av at selskapet ikke hadde mulighet til å følge denne prioriteringen slik som de hadde gjort før. Forklaringen på dette var at de ikke hadde anledning til å gjøre forbedringer ved å stoppe opp og tenke seg om slik som de hadde gjort tidligere, noe som da førte til problem hvor selskapet måtte tilbakekalle produkter. Toyoda beklaget seg også i vitneforklaringen ovenfor førere av biler fra Toyota hvor han da la vekt på at han var lei seg for alle ulykkestilfellene.. (BBC 2010)

Videre i dokumentaren(BBC 2010) nevnes det at denne offentlige beklagelsen fra presidenten fikk mye oppmerksomhet som endte opp på forsiden i media, noe som brakte lys over Toyoda som tidligere hadde vært mer i “skyggen” i form av at de fleste ikke hadde hørt om presidenten før han kom i frem i lyset i forbindelse med Toyotakrisen. Det kommer frem en rekke beskrivelser av Toyoda i dokumentaren (BBC 2010) hvor blant annet at presidenten er en belest, ydmyk og erfaren mann. Han blir dessuten beskrevet som en “bortskjemt” prins i dokumentaren (BBC 2010), og det sies at Akio trolig ikke hadde ledet Toyota hvis det ikke hadde vært for at han kommer fra Toyoda-familien. Videre nevnes det at alle ønsket å beskytte Akio som da er den fjerde topplederen for selskapet fra



familien, og at denne topp-posisjonen var noe Akio fikk litt under ett år før Toyotakrisen oppsto. (BBC 2010)

Toyoda har også forklart seg i forbindelse med en dødsulykke i August 2009 hvor fire personer fra Saylor-familien døde på grunn av problemer med akselerasjonen i deres Lexus bil. Presidenten kondolerte ovenfor slektningene til Saylor-familien i forbindelse med en forklaring som ble gitt i Kongressen. Toyoda la dessuten vekt på at han ville gjøre alt han kunne for at en slik hendelse skulle ramme publikum igjen, og han la skylden på den raske veksten som selskapet hadde opplevd i form av at Toyota utviklet seg raskere enn det folkene i selskapet kunne håndtere. Dette problemet som på grunn av den raske ekspansjonen er noe som selskapet må være oppmerksom på i følge Toyoda. (BBC 2010)

President Toyoda holdt en tale til sine ansatte da han returnerte til Japan etter besøket i USA hvor han var vitne i Kongressen i forbindelse med høringene rundt tilbakekallingene. Toyoda nevnte at han hadde fått mye kritikk i media og at han følte seg jaget av dem. Han dro til stabmedlemmer hos Toyota i USA og han kommenterte i talen sin at han ble rørt over hvordan han følte at de ansatte beskyttet ham, når han først trodde at det var hans som beskyttet dem gjennom jobben sin. (BBC 2010)

## ***5.3 Etter krisen***

### **5.3.1 Tiltak for forbedring**

Toyoda annonserte at at en ny arbeidsgruppe skulle dannes som vil gå igjennom tilbakemeldinger fra kundene og gjennomføre interne undersøkelser. De vil dessuten ta kontakt med eksterne eksperter skulle det være nødvendig dersom de skulle trenge løsninger i forbindelse med problemer med kvaliteten på produktene deres. Toyoda forsikret også publikum om at selskapet ville samarbeide fullt ut med de amerikanske myndighetene i forbindelse med en etterforskning som ville bli gjennomført på grunn av sikkerhetsproblemene som produktene til Toyota hadde opplevd de siste månendene. (a:McCurry 2010)

I artikkelen “What Toyota learned from its recall crisis” av Mark Rechtin (2014) blir det nevnt at Toyotas CEO i Nord Amerika, Jim Lentz, hadde uttalt seg om tilbakekallingen i forbindelse med ett intervju med Automotive News. Lentz sa at tilbakekallings-krisen som Toyota gikk igjennom gjorde at bilprodusenten lærte at de måtte være mer oppmerksomme

på hva kundene sier. Det er ikke nok å bare lytte, men en må følge med på hva de har å si. En bør i følge Lentz også være i stand til å reagere raskt på det som blir sagt.

Bilprodusenten lærte dessuten at de burde være mer “transparente”, ikke bare i forhold til det interne, men også det eksterne i forhold til selskapet. Dette sier Lentz at Toyota har lært fra krisen som de gjennomgikk. Lentz sier dessuten at Toyota har forbedret seg siden krisen i form av at de er mer fokusert på å lytte til andre i stedet for å ha så stort fokus på kunn tekniske problemer.(Rechtin 2014)

Videre i artikkelen til Rechtin (2014) skrives det at Lentz sier at det er flere tilbakekallinger fordi de har bedre “antennene” til å fange opp problemer nå enn tidligere, Dette gjøres ved hjelp av analyseverktøy som setter sammen “prikkene” og dermed fører til at mulige problemer blir oppdaget raskere.

Men Toyota var treg i sin respons da krisen inntraff og dette førte til at blant annet i flere bøter som selskapet måtte betale hvor det for eksempel ble en bot på 1.2 billioner dollar til Justisdepartementet. (Rechtin 2014)

Toyota har dessuten valgt å forene markedsføring, salg, produksjon og prosjekterings utøvende driftsavdelinger slik at de befinner seg på en lokalisasjon, og dette er noe som da vil kunne føre til at kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene internt i selskapet vil bli raskere. Lentz at en slik avgjørelse om å flytte hovedkvarteret og forene avdelingene vil kunne føre til at selskapet ikke vil oppleve lignende kriser som de opplevde i 2010.(Rechtin 2014)

I dokumentaren “Total Recall- The Toyota Story” (BBC 2010) blir det nevnt at selskapets varemerke kom under press da tilbakekallingene deres fikk status som en global mediasak. Essensen til Toyota bygger på deres varemerke som dreier seg om kvalitet, og problemet rammet nettopp dette imaget. (BBC 2010)

Den selvsentrerte strukturen til Toyota hvor alle beslutningene ble tatt i Japan og det var ingen i USA som var autorisert til å rette opp i det problemet som selskapet gjennomgikk i USA. Denne strukturen var ikke optimal for Toyota i forbindelse med krisen og det blir foreslått i dokumentaren (BBC 2010) at selskapet heller burde ha delt opp i små enheter som da ville vært i stand til å håndtere problemet i regionene. Dette har Toyota begynt å innføre ved å gi mer selvstyre til avdelingene som befinner seg i ulike regioner. Selskapet valgte dessuten å komme med en ny strategi for å kontroll av kvaliteten. (BBC 2010)

### **5.3.2 Kundelojaliteten og publikums respons**

En spørreundersøkelse i 2010 ble gjennomført av ABC News i forbindelse med Toyotas problem med gasspedalen. I denne undersøkelsen ble ett tilfeldig utvalg av 1012 voksne mennesker spurt, og det kom frem at 63% fortsatt hadde ett positivt syn på Toyota. Dette kan komme av at folk ser på problemet som selskapet opplevde i forhold til gasspedalene som en "isolert hendelse". Denne meningen var noe som 72% av respondentene i spørreundersøkelsen svarte, og det virker som at hendelsen ikke har påvirket den generelt oppfattede kvaliteten til merket da flere for eksempel kommenterte at denne hendelsen ikke ville ha innvirkning på deres valg når de skal vurdere å kjøpe en ny bil i forhold til hvorvidt de skal gå til anskaffelse av en Toyota eller ett annet merke. Så til tross for at de positive meningene til Toyota gikk ned med 15% etter at krisen inntraff, så virker det ikke som at hendelsen har påvirket kundenes oppfatning noe særlig siden problemet ble sett på som en isolert hendelse. (Langer 2010)

Noen av resultatene fra spørreundersøkelsen kan få konsekvenser i fremtiden for Toyota fordi for eksempel at de yngre voksne under 30 år så ut til å mene at det var mindre sannsynlighet for at de ville gå til anskaffelse av en bil fra Toyota etter hendelsen. Den generelt oppfattede kvaliteten til Toyota ble da altså skadet i forbindelse med problemene som de opplevde. Dette kan bli problematisk for selskapet siden at denne yngre gruppen av voksne ville vært potensielle kunder, og kanskje til og med lojale kunder, for Toyota i selskapet hvis ikke hendelsen hadde svertet omdømmet deres. Små endringer i markedet som for eksempel at en befolkningsgruppes syn på Toyota har endret seg i en litt mer negativ retning er noe som kan få større konsekvenser for markedsandelen til selskapet så kundetilliten og deres syn på kvaliteten til produktene deres er noe Toyota bør ta på alvor. (Langer 2010)

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser dessuten at for eksempel den eldre befolkningen deler ett lignende syn på Toyota etter hendelsen, men denne befolkningsgruppen er mindre sannsynlig for å handle i nybilmarkedet i forhold til den yngre gruppen slik at dette resultatet ikke nødvendigvis er så problematisk for selskapet i følge Langer (2010).

En mer positiv tilbakemelding fra spørreundersøkelsen er at befolkningsgruppen med høy inntekt ser ut til å fortsatt ha ett generelt positivt syn på Toyota etter hendelsen. Dette er positivt for selskapet siden denne gruppen har stor sannsynlighet for å handle på nybilmarkedet. (Langer 2010)

### **5.3.3 Profitt og tilbakehold av informasjon**

I artikkelen til Quick (2010) ble det nevnt at i følge Wall Street Journal at problemene med akslerelasjonen var noe Toyota hadde vært klar over i mer enn ett år før det ble kjent for publikum. Det å holde tilbake informasjon som det antydes at Toyota gjorde i følge Wall Street Journal er ikke akkurat en handling som signaliserer at selskapet var særlig transparent i forhold til det eksterne, altså publikum og det offentlige i dette tilfellet. Ett annet eksempel som kan omhandle det å være transparent finner en i Hemus (2010) sin artikkel om hvordan kommunikasjonen mellom leddene i Toyotas selskap kanskje ikke var helt optimalt og som førte til at faremomenter blusset opp og kom ut av kontroll. Det kan dermed tenkes at hvis Toyota hadde vært mer transparent internt så ville kanskje problemene blitt oppdaget slik at krisen kunne ha blitt avverget før den startet. Det er ikke bare i artikkelen til Quick (2010) at det blir nevnt at Toyota tilbakeholdt informasjon, men også i artikkelen til Rehtin (2014) skrives det at byråene hadde anklaget selskapet for å dekke over informasjon. Toyota innrømmet senere at de hadde misledet amerikanske kunder i forbindelse med tilfellet hvor det oppstod problemer med akselerasjonen i bilene.

Det kommer også frem i dokumentaren “Total Recall- The Toyota Story” (BBC 2010) at medlemmer av staben i selskapet hadde skrøtet av hvor mye Toyota ville spare på å redusere omfanget av tilbakekallingen av deres produkter og at denne besparingen ville falle på 100 millioner dollar. I ett memo ble dessuten tilbakekallingen nærmest sett på som en suksess eller en “gevinst” for selskapet. Dette memoet ble bevismateriale som Kongressen i USA ønsket å se nærmere på, og memoet ble diskutert hvor da Mr. Inaba som da var sjef for Toyota i Nord-Amerika, ble bedt om å forklare memoet. Mr. Inaba svarte med at han innser at memoet er i utakt med prinsippene som Toyota arbeider etter, og at han ikke husker detaljene rundt møtet som da memoet stammer fra. (BBC 2010)

### **5.3.4 Motiv for å utnytte Toyotas omdømmekrise**

I følge artikkelen “Steering Toyota out of a crisis” i AsiaNews (2010) av Ji-Yoon et al. er den fundasjonen rundt den tillit som folk har til Toyota blitt påvirket av den krisen som selskapet gjennomgikk. Kvalitet og sikkerhet er det som selskapet har bygget opp gjennom årene og det var de elementene som krisen påvirket i form av at selskapet måtte tilbakekalle flere modeller på grunnlag av problemer rundt sikkerhet og kvalitet i

forbindelse med for eksempel akselerasjonspedaler som hengte seg opp og gulvmattene. (Ji-Yoon et al. 2010)

Det nevnes videre i artikkelen at tilbakekallingen og de reaksjonene som USA kom med i forbindelse med den, kunne ha noe mer bak seg enn å bare være på ett “business”-nivå hvor en var bekymret rundt sikkerheten. Flere som hadde observert krisen og USA sin reaksjon så ut til å dele en lignende teori, og Kim Sun-Hong som er en tidligere styreformann i Kia Motors, ble intervjuet av nettavisen Whoim ([www.whoim.kr](http://www.whoim.kr)) hvor det kom frem meninger rundt hvorvidt reaksjonen til USA også hadde politiske motiver bak seg hvor det da kunne tenkes å være ett ønske fra USA om å sende en “advarsel” til bilaktørene dersom de skulle krysse en grense slik i følge Kim at kanskje Toyota hadde gjort. Kim sier videre i forbindelse med intervjuet med Whoim som artikkelen til Ji-Yoon et al. (2010) henviser til, at Toyota hadde overgått “De store 3” som involverer Ford, Chrysler og General Motors, og “presset dem mot veggen” som leder i bilindustrien. I stedet for å presse dem, kunne selskapet Toyota ha valgt å følge en strategi som ville ha vært mer fokusert på at “De store 3” og Toyota kunne ha eksistert sammen med dem enn å “presse de 3 store selskapene” i følge Kim Sun-Hong. Det er også andre som deler lignende tanker som Kim når det kommer til at det muligens er politisk årsaker bak at Toyotas tilbakekalling fikk så kraftig reaksjon fra USA, og det er også noen i følge artikkelen til Ji-Yoon et al. (2010) som bekymrer seg over at båndet mellom USA og Japan vil bli påvirket på grunn av hendelsen som Toyota opplevde. (Ji-Yoon et al. 2010)

Cha Kil-Jins kommentarer blir også nevnt i artikkelen hvor han blant annet sa at Toyota hadde skadet USAs stolthet ved å ta over lederplassen innen bilindustrien i forhold til General Motors på globalt plan, og at dette da utløste krisen. Videre blir det nevnt i artikkelen (2010) at Cha mente at Washington har brukt krisen som Toyota opplevde til å promotere gjennomoppreisningen av egne bilmerker og at tilbakekallings-hendelsen ble brukt til å “presse” Japan tilbake. Kort sagt flyter det altså meninger rundt hvorvidt denne krisen ble brukt som en unnskyldning for USA til å “jেকে ned Japan noen hakk”, noe som da tyder på at det kan ligge politiske motiver bak USAs kraftige reaksjon i forhold til tilbakekallings-hendelsen som Toyota gjennomgikk i 2009-2010. (Ji-Yoon et al. 2010)

Videre i artikkelen sies det at Toyota hadde hastet seg frem mot å nå en plass som leder i bilmarkedet, og at de da mistet kontroll over kvaliteten deres som var nettopp det deres

omdømme var bygget rundt. Deler som Toyota hadde brukt i produksjonen av deres biler var i følge artikkelen i AsiaNews (Ji-Yoon et al. 2010) produsert av amerikanske produsenter. Denne delen var akselerasjonspedalene som da altså ikke ble produsert av Toyota selv, men av andre produsenter i forbindelse med de bilene som ble produsert for Toyota i USA. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Artikkelen i AsiaNews (Ji-Yoon et al. 2010) av Ji-Yoon m.fl nevner også en pensjonert professor ved navn Koichi Shimokawa, ble sitert av Mainichi Shimbun daily nylig, som sier at selskapet Toyota hadde blitt rammet av “storkonsernsyke” hvor da det ikke var nok ansatte med kompetanse i forbindelse med kvalitetskontroll, og at Toyota ikke klarte å håndtere den kraftige økningen i produksjon og salg som de hadde opplevd de siste årene. (Ji-Yoon, et al. 2010)

Det nevnes også i artikkelen til Ji-Yoon et al. (2010) at en av Toyotas ansatte, T Kikuchi, mener at det er urettferdig hvordan Toyota har blitt stemplet som “the bad guy” og at selskapet heller fortjener ros for sin raske respons i forbindelse med problemene som omhandlet Prius-modellen. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Det kommer frem i artikkelen til Ji-Yoon et al. (2010) at forhandlere for General Motors hadde kunder muligheten til fri finansiering eller opp mot 1 000 dollar i avslag til Toyota kunder hvis de byttet til en bil fra General Motors. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Ett annet punkt som nevnes i artikkelen til Ji-Joon et al. (2010) er at media i USA hadde ignorert en hendelse hos selskapet Ford hvor de opplevde ett lignende problem som Toyota hadde opplevd med bremsene i hybridbilene deres. Japanske forretningsledere er i følge Ji-Joon et al. (2010) sjokkerte over at tilbakekallingen til Toyota skulle få så voldsomme konsekvenser hvor USA nærmest gjorde selskapet om til en “whipping boy” som ble “grillet” av lovgivere i USA. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Lederen i Japan Association of Corporate Executives ved navn Masamitsu Sakurai har påpekt at det problemet som Toyota opplevde kan være universelt på en slik måte at andre selskaper som også operer på ett globalt plan vil kunne oppleve lignende situasjoner, og at andre selskaper derfor bør prøve å ta lærdom av det som skjedde med Toyota. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Det nevnes dessuten i Ji-Yoons et al. artikkel (2010) at linjen mellom fiksjon og fakta kan bli vanskelig å skille mellom når det blir hysteri og mye omtale i media i tilfeller som for eksempel ved Toyotakrisen. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Andre kommentarer som har dukket opp i Ji-Yoons et al. artikkel (2010) er blant annet fra Gerrit Kuyntjes som sier at Toyota merket til Toyota er bygget på kvalitet og at dette er noe som har gitt dem global dominans. Kuyntjes påpeker også at utfordringer er noe som følger vekst, og at denne veksten kunne ha vært med på å gjøre kvalitetskontroll vanskeligere for Toyota da de opplevde stor vekst. Kuyntjes er likevell optimistisk og mener at selskapet har resurser og styrke nok til å reise seg igjen etter hendelsen med en rekke tilbakekallinger. En annen kommentar som dukker opp i artikkelen til Ji-Yoons et al. (2010) er fra Graeme Maxton som ikke tror at det problemet som Toyota opplevde vil være noe som skade selskapet for mye eller at det vil bli ett for stort problem for dem, men at hendelsen vil bli kostbar. (Ji-Yoon. et al. 2010)

### **5.3.5 Veien videre**

Avslutningsvis i artikkelen til Jo-Yoon et al.(2010) blir det nevnt at Toyota bør fokusere på Kaizen som står for “continious improvement” for å gjenopprette det kvalitets-stempelet (Ji-Yoon. et al. 2010) som de hadde bygget opp gjennom årene.

Det nevnes dessuten i dokumentaren (BBC 2010) at Toyota sin historie ikke er så ulik fra andre tilfeller som har skjedd gjennom tidene. Ønsket om profitt og fokuset på sluttresultatet så ut til å ta overhånd i forhold til å følge etter målet som selskapet hadde satt seg i starten. Dette målet var å produsere så gode biler som mulig, noe som det blir sagt i dokumentaren at selskapet byttet ut til fordel får profitt da de fikk smaken på global vekst. Grådighet ser ut til å være ett nøkkelord her, og Toyota hadde slått seg til ro med å basere seg på fortiden hvor de da overså faresignalene. (BBC 2010)

Japanere har vært kjent for sin dyktighet og høye kompetanse når det kommer til å skape ting, og feil var noe som de ikke kunne gjøre. Problemet som Toyota opplevde viste verden at japanerne ikke er feilfrie likevel, og dette var ett nederlag som ble tøft for den japanske psyken. (BBC 2010)

I dokumentaren (BBC 2010) nevnes det sluttvis at selskapet mener de kan gjenopprette tilliten er ved å sette fokus på grunnprinsippene igjen. Det nevnes også at selskapet vil kunne trenge mer bemanning til å rekke over de områdene som er kritiske.(BBC 2010)

I dokumentar til BBC (2010) nevnes det også i avslutningen at Toyota sier de vil gå tilbake til røttene for å få tilbake den tilliten som verden hadde til dem og de mener at det å fokusere på røttene vil være den beste måten å oppnå dette på. (BBC 2010)

## **6.0 Drøfting**

I denne seksjonen av min masteravhandling vil jeg koble teori fra det teoretiske rammeverket opp mot de data som jeg har samlet inn i forbindelse med denne oppgaven. Dette vil bli gjort i form av en drøfting som til slutt vil munne ut i en konklusjon.

### **6.1 Hva slags type krise var Toyotakrisen**

I den første delen av drøftingen vil jeg gå mer inn på hva slags krise jeg mener at Toyota gikk gjennom i 2009-2010. Artikkelen til Silkoset og Unsgaard (2006) hentet en figur fra Mitroff og Alpaslan (2003) som omhandler ulike typer kriser. I Toyota sitt tilfelle var det snakk om en rekke tilbakekallinger som måtte gjennomføres i forbindelse med tekniske problemer med deres produkter, noe som tyder på at den type krise som Toyota gjennomgikk var av sorten; “fysiske kriser” i følge figur 1. Slike fysiske kriser kan oppstå som følge av blant annet leverandørsammenbrudd, produktfeil eller industriulykker. For Toyota var det en feil på deres produkter som førte til at de måtte tilbakekalle en rekke modeller fra markedet.

I tillegg til å være en fysisk krise vil jeg også påpeke at krisen som Toyota opplevde i 2009-2010 kan sies å ha utviklet seg til også å være av typen “omdømmekrise” som i følge figur 1 (Silkoset og Unsgaard. (2006) hentet fra Mitroff og Alpaslan (2003)) kan være for eksempel logomisbruk eller ondsinnede rykter.

I Toyota sitt tilfelle angrep krisen selve “essensen” til selskapet omdømme i følge Hemus sin artikkel (2010) hvor da hendelsen påvirket merkeverdien til bilprodusenten. Dette skjedde ved at krisen gikk utover reliabiliteten og kvaliteten som merket er bygget opp rundt som da Toyotas omdømme “hvilet på”.

Krisen som Toyota opplevde i 2009-2010 begynte som en fysisk krise, men en kan si at den utviklet seg til å også omfatte omdømmekrise da hendelsen rammet “essensen” som selskapet har bygget seg opp rundt med fokus på reliabilitet og kvalitet.



## **6.2 Før krisen**

### **6.2.1 Omdømmet til Toyota**

Omdømme er i følge Brønn og Ihlen (2009) arbeidsdefinisjon den oppfatningen som omgivelsene har av en organisasjon over tid. I Toyota sitt tilfelle har de blitt oppfattet som ett selskap hvor kvalitet og reliabilitet har vært i fokus. (Hemus 2010) Selskapet Toyota har dessuten opparbeidet seg ett svært lojalt marked for deres produkter. (Kotler 2005) I kritiske situasjoner som kriser vil det i følge Brønn og Ihlen (2009) være en ubetinget fordel å ha et godt omdømme, men i Toyota sitt tilfelle ble selve “essensen” til selskapet rammet av krisen. (Hemus 2010).

### **6.2.2 Fra fysisk krise til omdømmekrise**

Toyota var godt kjent for deres produksjonssystem, og mange var interessert i å dra inspirasjon fra selskapets suksess. I følge dokumentaren (BBC.2010) ble bilprodusenten bitt av en “vekstbasill” i 2002, og deres drøm gikk fra å være så gode som mulig innen produksjon av biler til å få ett fokus på profitt og sluttresultatet. Toyota ønsket å bli den største aktøren på verdensmarkedet, noe som ville kreve en økning i kapasiteten deres på 50% for å oppnå den drømmen om global vekst. Dette fokuset på vekst og ekspansjonen som selskapet gikk igjen har fått skylden for problemet som selskapet opplevde. (BBC 2010)

En slik vekst førte til at selskapet tok i bruk leverandører fra utlandet som ikke var så vandt til Toyota-metoden, og dette har blitt antydnet å kunne vært med på å skape problem for selskapet. Langtidsleverandørene til Toyota hadde ett nærmest familielignende forhold til hverandre hvor de arbeidet tett og tok vare på hverandre i en sterkt vertikalt integrert struktur.(BBC 2010) Hemus sin artikkel (2010) antyder at det var problemer med kommunikasjonen i leddene i selskapet til Toyota i form av mangel på åpen kommunikasjon mellom gulvet og ledelsen, men i følge teorien til Browaeys og Price (2008) så virket ikke som at japanske selskaper skal ha særlig problemer med kommunikasjon i leddene da harmoni er viktig i denne kulturen hvor da det er en felles ansvarsfølelse blant de ansatte og alle bidrar i følge “beyond theory Z”. Det er spesielt viktig at standarden blir opprettholdt noe som i da Toyota sitt tilfelle vil være kvalitet, og det kan sies at det kanskje ikke er så sannsynlig at det var mangel på kommunikasjon mellom leddene i selskapet som antydnet i Hemus (2010) sin artikkel, men snarere at

problemet som Toyota opplevde stammer i fra at selskapet rett og slett vokste for fort i forhold til sin kapasitet. En kan kalle det “vekstsmerte” og antydningene om at dette kan spille en viktig rolle bak problemet som selskapet opplevde kan bli forsterket av den uttalelsen til Toyoda i forbindelse med saken til Saylor-familien hvor presidenten la skylden på den raske veksten som selskapet hadde opplevd hvor Toyota hadde vokst raskere enn det folkene i selskapet kunne håndtere.(BBC 2010) Det kommer dessuten frem en mening i artikkelen til Jo-Yoon et al. (2010) at Toyota hadde blitt rammet av “storkonsernsyke” hvor de da ikke hadde nok ansatte med kompetanse i forbindelse med kvalitetskontroll, samt at Toyota ikke klarte å håndtere den kraftige økningen i produksjon og salg som de opplevde de siste årene.

Den fysiske krisen kan tenkes å ha startet på grunn av grunnene som har blitt nevnt ovenfor hvor for eksempel vekstsmertes og det skiftet da Toyota tok i bruk utenlandske leverandører til komponenter som kanskje ikke var så vandt med Toyota-metoden. I artikkelen til Tseng (2010) blir det også nevnt at det kan tenkes at krisen var forårsaket av at selskapet mistet grep om sine prinsipper, noe som er ett tema som har blitt nevnt i BBC dokumentaren (BBC 2010) hvor det sies at selskapet mener at de kan gjenopprette tilliten ved å sette fokus på grunnprinsippene igjen, noe som da henter til at de mistet grep om dem på ett tidligere tidspunkt. (BBC 2010) Ett annet punkt som nevnes i BBC dokumentaren (BBC 2010) er at Toyota så ut til å ha slått seg til ro med å basere seg på fortiden hvor de da overså faresignalene, noe som da også kan ha bidratt til at krisen de gjennomgikk ble så alvorlig som den ble. Krisen startet som følge av produktfeil og dette er da i følge figur 1(Silkoset og Unsgaard. (2006) hentet fra Mitroff og Alpaslan (2003)) noe som kan være innholdet i en fysisk krise.

I dokumentaren til BBC (2010) kommer det frem at varemerket til Toyota kom under press da saken ble av interesse for media på ett globalt plan. Kvalitet var selve essensen som deres varemerke dreiet seg om, og krisen rammet nettopp dette imaget rundt at Toyota sine produkter er kvalitetsprodukter. Det virker dessuten ikke som at selskapet hadde den rette strukturen til å håndtere problemet skikkelig i form av å ta beslutningen i USA hvor krisen ble blåst opp. Beslutningene ble tatt i Japan og det var i følge dokumentaren (BBC 2010) ingen i USA som var autorisert til å rette opp i det problemet som selskapet gjennomgikk i USA. Videre blir det sagt at den selvcentrerte strukturen som Toyota opererte med ikke var optimal for selskapet i forbindelse med krisen. (BBC 2010)

Det var ikke bare omdømmet til Toyota som ble rammet da Toyotakrisen herjet, men også japanerne sitt renome for sin dyktighet og høye kompetanse når det kommer til å skape

ting. Problemet som Toyota opplevde ble et nederlag for den japanske psyken da tilbakekallingene viste verden at japanerne ikke var feilfrie likevel.(BBC 2010) Omdømmet til Toyota som da hadde hvilet på at de var dyktige til å produsere kvalitetsprodukter ble altså rammet av krisen da tilbakekallingene rammet dette imaget som selskapet hadde bygget seg opp over tid, og det gikk utover mer enn bare selskapet Toyota i form av at det sies at det rammet den japanske psyken hvor de da hadde hvilet seg på renomet for sin dyktighet og feilfrihet. (BBC 2010)

Det å ha god suksess over tid uten å ha noe særlig erfaring med intens granskning vil jeg si kan ha vært med på at kanskje Toyota lå litt på “latsiden” når det kom til kriseberedskap og identifisering av mulige feil som kunne føre til uheldige konsekvenser siden de stadig opplevde suksess og, som i følge artikkelen til Hemus (2010) så virket det som om Toyota fulgte “if it stinks, put a lid on it” hvor da det kunne tenkes at de valgte å ignorere mulige problemer helt til de nærmest ble tvunget til å gjøre noe med saken.

Jeg vil si at stadig suksess kan føre til at man ligger litt mer på latsiden og gjerne vil følge ett handlingsmønster hvor mulige problemer blir ignorert da en kanskje ikke ønsker å håndtere da det kan nesten sees på som noe “skammelig” å ikke være perfekt som nevnt i artikkelen til Hemus (2010).Det å oppdage problemer med for eksempel kvaliteten på produktene til ett selskap med en slik kultur hvor “alt skal være perfekt” vil da bli sett på som “utenkelig” og dermed kan problemet bli “skyvet under teppet” helt til problemet kommer til ett stadie hvor det må håndteres.Hemus (2010) nevner dessuten at slike kulturer får utfordringer fordi de er så opptatt av kvalitet at det går ut over evnen til å identifisere og håndtere feil. Hvis det skulle dukke opp feil så er det mulig at de blir bagatellisert eller benektet da en gjerne vil fortsette å opprettholde en “status” som perfekt. I artikkelen til Hemus (2010) blir det nevnt at mulige problemer ikke når frem til ledelsen da de lavere rangerte stabmedlemmene føler seg ute av stand til å bringe meldingen frem til ledelsen på grunn av mangel på åpen kommunikasjon.Det blir dermed antydnet at kommunikasjonskanalen mellom leddene i selskapet kanskje ikke var godt nok til å snappe opp feilen. Det blir også antydnet i Hemus (2010) sin artikkel at Toyota hadde problemer med sin kultur i forbindelse med å være i stand til å identifisere faremomentene raskt nok. Dette ble antydnet å være på grunn av blant annet mangel på kommunikasjon.

Disse momentene har noe rett i seg i følge de andre kildene som jeg har undersøkt hvor blant annet at presidenten Toyoda hadde lagt skylden på den raske veksten som selskapet hadde opplevd i form av at Toyota utviklet seg raskere enn det folkene i selskapet kunne håndtere. (BBC 2010). Ut i fra dette kan det virke som at mangelen på å snappe opp

faremomentene ikke stammer fra mangel på kommunikasjon mellom leddene, men at selskapet vokste for fort i forhold til sin kapasitet som følge av ønsket om å bli den største aktøren på verdensmarkedet. (BBC 2010) Ett annet argument som taler i mot Hemus (2010) sin antydning om mangel på kommunikasjon finner en i Browaeys og Prices bok (2008) hvor de tar for seg viktigheten av “wa”, eller harmoni, i det japanske samfunnet. I følge deres bok er det slik at konsensus er viktig i japanske bedrifter og at alle får være med å bidra når ideer og forslag skal formes for så å sendes videre til toppledelsen. Det blir videre nevnt at arbeidere i japanske selskaper gjerne jobber for selskapet livet ut, og at det da dannes lojalitet og en følelse av felles forpliktelse for selskapet. Ett annet moment er også at Browaeys og Price sin bok (2008) nevner at japanske selskapers lederstil er “beyond Theory Z” hvor det da er viktig med ett harmonisk forhold i det japanske selskapet hvor alle bidrar og innehar en felles ansvarsfølelse til tross for at japanske selskaper har ett hierarkisk preg over seg. Det blir også nevnt at det er viktig for japanske selskaper at standarden blir opprettholdt, noe som i Toyota sitt tilfelle vil kunne sies å omhandle kvaliteten på produktene deres.(Browaeys og Price 2008) Det er også interessant å merke seg at Kotlers bok (2005) nevner at Toyota hevder at mer enn 85% av de to millioner ideene som deres ansatte kommer med hvert år blir gjennomført. Toyota er ett japansk selskap som da i følge Browaeys og Price (2008) vil kunne sies å være opptatt av å opprettholde standarden rundt kvalitet, og at de ansatte vil ha en ansvarsfølelse for at dette blir opprettholdt. Dette er noe som strider i mot Hemus (2010) sin antydning om at det var en uvillighet til å føre de dårlige meldingene frem til ledelsen, og en kan si at det heller tyder på at forklaringen som Toyoda kom med er rett. (BBC 2010) Med andre ord antyder dette at Toyota utviklet seg raskere enn det folkene i selskapet klarte å håndtere (BBC 2010), noe som da tyder på at det kanskje heller lå en svikt i kommunikasjonen mellom leverandørene enn mellom leddene i selskapet som antydnet i Hemus sin artikkel (2010). Med svikt i kommunikasjonen mellom leverandørene mener jeg at de utenlandske selskapene som Toyota tok i bruk for i forbindelse med ekspansjonen kanskje ikke var så vandt med Toyota-metoden og den grad av perfektjon som den japanske bilprodusentene utøvde i forbindelse med kvalitetsfokuset hvor da de utenlandske selskapene kanskje ikke hadde blitt så godt informert om Toyota-metoden.(BBC 2010) En kan likevel si at det ligger noe i det Hemus (2010) antyder i form av svikt innad i selskapet, men jeg mener at denne kommunikasjonssvikten mellom leddene ikke stammer fra en uvillighet til å sende meldingen videre med tanke på informasjonen fra blant annet Browaeys og Price sin bok (2008) hvor det blir nevnt at de

ansatte ville ha en felles ansvarsfølelse. Dette tyder på at de ansatte i selskapet vil ha en ansvarsfølelse for å sende meldingen videre til ledelsen. I Toyota sitt tilfelle i forbindelse med krisen 2009-2010 virker det til at det var en svikt innad slik som det har blitt antydnet i Hemus (2010), men jeg mener at denne svikten har kommet av mangel på kapasitet på grunn av den store veksten som selskapet opplevde, (BBC 2010) enn at de ansatte føler seg ute av stand til å bringe meldingen frem til ledelsen på grunn av mangel på åpen kommunikasjon.(Hemus 2010)

Det kan kanskje sies at Toyota ikke hadde en kultur som klarte å takle en omdømmekrise av den størrelsen som selskapet opplevde hvor selve essensen(Hemus 2010) og imaget til Toyota ble rammet. En annen mulighet er at de ikke hadde nok erfaring med å håndtere omdømmekriser, og at de ble blendet av grådighet og ønske om profitt på en slik måte at de overså faremomentene. Det sies jo i dokumentaren (BBC 2010) at Toyota hadde slått seg til ro med å basere seg på fortiden hvor de da overså faresignalene i nåtiden.

## **6.3 Under krisen**

### **6.3.1 Krisehåndtering og tiltakene i forbindelse med krisen**

I følge de dataene som jeg samlet inn kom Toyota med flere tiltak i forhold til de feilene som dukket opp på deres produkter og de ettervirkningene som feilene bidro til i forbindelse med for eksempel å berolige publikum. I Hemus (2010) sin artikkel ble det trukket frem flere positive tiltak som selskapet Toyota valgte å gjennomføre i forbindelse med krisen som de opplevde. I følge Coombs (2007) artikkel er det viktig å ha en godt trent talsperson som kan håndtere media dersom en krise skulle oppstå, og Toyota hadde i følge Hemus (2010) en rekke talspersoner som var dyktige til å imøtekomme media med beroligende meldinger.

Når en krise inntreffer, så vil det kunne skapes ett "informasjons-vakuum" i følge Coombs (2007) artikkel, og dette er noe som media vil søke å fylle med informasjon. I følge Hemus (2010) var talspersoner fra Toyota dyktige til å bidra med informasjon til media som da er noe som vil kunne bidra til at selskapet får frem sin side av saken, og at det "informasjons-vakuumet" blir fylt med korrekt informasjon fra kilden selv. Dersom dette vakuumet ikke blir fylt av selskapet, så kan det i følge Coombs artikkel (2007) føre til at media går til andre kilder for å samle inn informasjon, men i Toyotas tilfelle var de i følge Hemus (2010) dyktige med å bidra til spredning av informasjon rundt tilbakekallingen. Denne

spredning av informasjon ble også spredt rundt av PR folk som oppdaterte bloggene sine i forbindelse med stadig nye oppdateringer og kommentarer, noe som igjen bidrar til at publikums trang til å vite mer om hva som skjer blir fylt av “den rette kilden” som i dette tilfellet da vil være Toyotas stabmedlemmer gjennom PR bloggerne, talspersonene og gjennom folkene på kundesenteret som bidro til å svare på spørsmål fra publikum. (Hemus 2010).

### **6.3.2 Toppledelsen og responsen til Toyotakrisen**

I vedlegg 1 (Coombs 2007) er det en liste over en rekke strategier som selskaper kan velge å følge i forbindelse med å reparere omdømmet sitt etter at for eksempel en krise har rammet dem. I følge de dataene som jeg har samlet inn har Toyota brukt strategi nummer 9 som er “apology” hvor da presidenten Toyoda gikk ut med en offentlig unnskyldning (a: McCurry. 2010) hvor han da tok på seg personlig ansvar for å løse problemet som hadde oppstått. Presidenten uttrykte også at han var dypt lei seg for problemet, og dette er noe som samsvarer med strategi nummer 9 i tabellen som jeg har hentet fra Coombs artikkel (2007) og vedlagt oppgaven min hvor da det blir bedt om unnskyldning og at organisasjonen indikerer at de tar på seg fullt ansvar, noe som da presidenten Toyoda uttrykte seg rundt i forbindelse med presseutalesen som McCurry (a: 2010) nevner i sin artikkel. Det å følge en slik strategi er noe som kan bidra positivt for Toyota i forbindelse med å gjenopprette ryktet sitt etter krisen som inntraff i 2009-2010. Selskapet Toyota viste gjennom Toyoda at de virkelig tar problemet på alvor.

Det at presidenten gikk ut med en offentlig unnskyldning vil jeg si var ett godt valg av strategi når det kommer til blant annet å gjenopprette omdømmet og minske skadene fra krisen. Ved å offentlig unnskyldte seg tok Toyota, i følge masterlisten i vedlegg 1 strategi nummer 9 (Coombs 2007), på seg skylden og de viser at fokuset deres ligger hos ofrene av krisen.

I følge Coombs artikkel (2007) bør selskapene som opplever en krise være raske med å komme frem i media med en uttalelse i forbindelse med den uheldige hendelsen hvor da selskapet bør uttrykke sin sympati og bekymring for de ofrene som har blitt rammet av krisen. Det å vise empati og bekymring for sine ansatte og publikum som har blitt rammet av krisen er noe som kan bidra til å redusere antall saker som blir reist mot selskapet i etterkant i følge Coombs artikkel (2007). Det kan med andre ord bli økonomisk lønnsomt

for selskapet å utrykke empati og vise at de bryr seg om folket som har blitt rammet av krisen, og Toyota uttrykte i sin uttalelse at han tok på seg personlig ansvar for at problemet skulle bli løst.(a: McCurry 2010).

En krise kan i følge artikkelen til Coombs (2007) føre til blant annet finansielle tap og en minimering av selskapets markedsandel, og i Toyota sitt tilfelle kom de blant annet med beroligende ord til publikum, deres PR bloggere bidro med oppdaterte innlegg som omhandlet krisen, kundesenteret tok i mot spørsmål fra kundene(Hemus 2010) og presidenten Toyota gikk til slutt ut med en offentlig unnskyldning hvor han tok på seg personlig ansvar for å løse problemet. (a: McCurry. 2010) Disse tiltakene som Toyota kom med kan ha bidratt til at de finansielle tapene til selskapet ikke ble så store som de kunne ha blitt siden selskapet viste at de brydde seg om folket slik som Coombs (2007) sin artikkel kan bidra til å redusere antall saker som blir reist mot selskapet i forbindelse med krisen. I Toyota sitt tilfelle har det blitt påpekt at de var for trege med sin respons i forbindelse med krisen, noe som førte til flere bøter fra blant annet Justisdepartementet på hele 1,2 billioner dollar. (Rechtin 2014) I Coombs artikkel (2007) skrives det om krisehåndtering under selve krisen hvor da artikkelen har lagt vekt på viktigheten ved å komme med en rask respons når den uheldige hendelsen har intruffet. I denne fasen er det viktig å være nøyaktig, rask og konsistent. (Coomb 2007). Toyota har fått kritikk i Rechtin (2014) sin artikkel for nettopp å ha kommet med en for treg respons til krisen. Hemus (2010) artikkel påpeker også at responsen til Toyota var for treg etter at krisen inntraff hvor da det da sies at selskapet var for tregt med å identifisere og gjøre noe med situasjonen. (Hemus. 2010) Det kan tenkes at Toyota hadde opplevd mindre finansielle tap dersom de hadde vært raskere med å identifisere og gjøre noe med situasjonen slik som det har blitt påpekt i Hemus sin artikkel (2010) at selskapet var for trege med..

Flere artikler har nevnt at Toyoda var for treig med å komme med en offentlig uttalelse i forbindelse med krisen som intraff, og dette er noe som kan gi negative ringvirkninger for selskapet Toyota. Det at flere artikler nevner at Toyoda var for seint ute hvor blant annet David Haigh(b: McCurry 2010) hadde kommet med en uttalelse i media hvor Toyotas team og president hadde håndtert krisen på en udugelig måte.

Topplederen bør ta en aktiv rolle i det offentlige rom i følge artikkelen til Jensen (2001) hvor da en toppleder ikke for eksempel bør unngå media, noe som det var mulig at Toyoda gjorde i følge artikkelen til Quick (2010) der hun nevner at ledere ofte blir nærmest presset til å komme med slike uttalelser. Den offentlige unnskyldningen kom ikke før etter at det

hadde gått to uker siden selskapet Toyota hadde annonsert at de ville tilbakekalle en rekke biler som følge av en feil i bremsesystemet. (b: McCurry 2010) Denne trege responsen fra Toyoda har fått en hel del kritikk i media hvor da denne for trege responsens har blitt omtalt i flere artikler som jeg samlet inn i forbindelse med denne oppgaven.

I dokumentaren “Total Recall- The Toyota Story” (BBC 2010) kommer det frem at presidenten hadde blitt innklat til å vitne i noen høringer i Kongressen hvor han skulle forklare seg rundt tilbakekallingene. Først virket det ikke som at presidenten kom til å dukke opp på høringene og selskapet forklarte dette med at Toyoda ventet på en formell invitasjon før han ville dukke opp. En slik melding fra selskapet om at deres president først ikke ville stille opp på høringene kan reise spørsmål rundt hva slags signaler de sender ut til publikum. En toppleder bør jo holde seg aktiv i det offentlige rom i følge Jensen (2001), men Toyoda nærmest “gjemte seg vekk”. Videre i dokumentaren (BBC 2010) blir det også nevnt at Toyoda nærmest hadde vært litt i “skyggen” før krisen oppstå, og at det ikke var mange som hadde hørt om presidenten før etter at han plutselig fikk mye oppmerksomhet i media i forbindelse med sin offentlige uttalelse i Kongressen. Han blir beskrevet som en “bortskjemt prins” i dokumentaren (BBC 2010) og at han ble beskyttet av alle.

Det blir også nevnt i artikkelen til McCurry (a: 2010) at oppgaven med å forklare seg ovenfor media hadde falt på Jim Lentz sine skuldre, noe som da kan tyde på at Toyoda hadde valgt å “dytte” problemet litt til sides ved å la andre stå frem i media fremfor han selv, og det er i følge Jensen (2001) viktig at topplederen ikke tar en offensiv posisjon i det offentlige rom noe som da det virker som at Toyoda gjorde da Lentz var den som uttalte seg i forbindelse med tilbakekallingen, og at det gikk to uker før Toyoda selv kom med en offentlig uttalelse.

Jim Lentz er som nevnt tidligere en CEO for Toyota i Nord Amerika (Rechtin 2014) som da ble satt til å utale seg foran media i forbindelse med tilbakekallingene i følge artikkelen til McCurry (a: 2010). Hans uttalelse i forbindelse med et intervju med Automotive News som det skrives om i Rechtin sin artikkel (2014) nevner at Lentz mener at bilprodusenten har lært at de må være mer oppmerksomme på hva kunden har å si. Kundens tilbakemeldinger og viktigheten av å lytte til hva kundene har å si er noen av punktene som Lentz la vekt på i forbindelse med intervjuet som ble gjennomført. Lentz la også vekt på at Toyota har forbedret seg siden krisen inntraff når det kommer til å lytte til kundene, og at de blant annet har lært at de bør være mer transparente i forhold til både interne og eksterne forhold i selskapet. (Rechtin 2014) En krise kan i følge Coombs artikkel (2007)



være en viktig læringsprosess hvor en da bør analysere krisen og den responsen som selskapet kom med i forbindelse med den kritiske situasjonen. En slik analyse vil da kunne bidra til at eventuelle mangler eller feil i krisehåndtering vil kunne bli forbedret før en eventuell ny krise oppstår. (Coombs 2007) I Toyotas tilfelle mener Lentz at selskapet har forbedret seg etter krisen og at de har lært av den i forbindelse med for eksempel at de har blitt flinkere til å lytte til tilbakemeldinger fra sine kunder og at de ønsker å forbedre seg når det kommer til å være mer transparente i forhold til både eksterne og interne forhold i selskapet. (Rechtin 2014)

Det nevnes også i følge Jensen sin artikkel (2001) at en suksessfull toppleder bør være i stand til å håndtere pressede situasjoner, tar ansvar og at de opptrer troverdig ovenfor publikum. Toyoda har blitt kritisert i flere kilder for å ha vært for seint ute med sin offentlige uttalelse i forbindelse med tilbakekallingen, noe som da vil kunne gå utover troverdigheten til presidenten i selskapet Toyota hvor det blant annet kan bli satt spørsmålsteget rundt hans evne til å håndtere pressede situasjoner. Toyoda viste derimot villighet til å ta på seg ansvar da han tok på seg et personlig ansvar for å løse problemet. (a: McCurry 2010), noe som er en kvalitet som suksessfulle toppledere bør inneha i følge Jensen (2001). Det forventes blant annet i følge Nesse (2014) fra blant annet de ansatte og andre interessenter at personer med lederroller i selskapet skal ta ansvar i dramatiske situasjoner som for eksempel under kriser, noe som Toyoda da uttrykte at han ville ta på seg i forbindelse med den offentlige uttalelsen han kom med to uker etter at Toyota annonserte at de ville tilbakekalle en rekke modeller. (a: McCurry 2010). Det å ikke uttale seg offentlig er i følge Nesse (2014) en dårlig strategi fordi en slik offentlig uttalelse i forbindelse med for eksempel kriser vil være en mulighet til å vise at selskapet bryr seg om de som er rammet av krisen og at ledelsen kan få muligheten til å uttrykke sin empati for ofrene.

I følge Jeremy Catos artikkel (2010) hadde Toyota gjort god suksess gjennom de siste 40 årene da artikkelen ble skrevet i 2010. Cato nevner dessuten at det var sjeldent at selskapet kom i media i forbindelse med alvorlige saker som tilbakekalling av produkter for sikkerhetsårsaker. Det nevnes også at selskapet Toyota ikke hadde særlig erfaring med å håndtere media i forbindelse med en slik intens granskning som de gjennomgikk etter at krisen rammet dem i 2009-2010. Det er ikke alle ledere i følge Nesse (2014) som er godt foreberedt på det å lede et selskap gjennom en alvorlig situasjon slik som i en krise, og en

slik kritisk hendelse vil kreve en annen type innsats fra lederen enn det de er vant til mens selskapet opplever en periode med normal drift. I Toyota sitt tilfelle hadde de opplevd god suksess de siste 40 årene, noe som da kan tyde på at Toyoda og de andre lederne kanskje ikke hadde så god trening i hvordan en skal håndtere kritiske situasjoner av en slik grad som de opplevde i 2009-2010.

Da presidenten Toyoda kom tilbake fra Japan etter høringene i Kongressen valgte han å holde en tale til sine ansatte i hovedkontoret. Der kom det frem i talen hans at han hadde følt seg jaget av media hvor han hadde fått mye kritikk. Det stemmer nok at presidenten har blitt nærmest "forfulgt" av media siden saken var så stor, men det kan også tenkes at Toyoda ikke var så vant med å håndtere media siden det nevnes i dokumentaren at folk flest ikke visste hvem han var før rampelyset ble rettet mot ham i forbindelse med krisen som Toyota opplevde. Det at Toyoda kanskje ikke var så vant med media kan også muligens forklares med uttalelsen om at presidenten hadde blitt beskyttet av alle, og at han da kanskje ikke hadde fått den nødvendige treningen til å håndtere mediastormer slik som den Toyota opplevde i forbindelse med tilbakekallingene. Toyoda nevnte også i talen sin at han ble rørt av hvordan han følte at stabmedlemmene beskyttet ham, når han først trodde at det var han som beskyttet dem. (BBC 2010)

Ett annet punkt som er interessant å merke seg i forbindelse med Toyoda og topplederposisjonen som han har i Toyota er at Akio trolig ikke hadde ledet selskapet dersom han ikke hadde vært fra Toyoda-familien. Dette kan tyde på at folk mener at Toyoda kanskje ikke var den rette personen for jobben til tross for Akio Toyoda ble beskrevet som en erfaren og belest mann i dokumentaren, og at jobben ble hans bare på grunn av at han er koblet til Toyoda-dynastiet gjennom blodsband. (BBC 2010)

Selskapets verdi kan i følge Jensens artikkel (2001) bli positivt påvirket av at topplederen tar en sterk posisjon i den offentlige rom, men i følge dokumentaren virker det ikke som Toyoda hadde en godt aktiv nok posisjon i det offentlige rom siden det kommer frem at folk flest for eksempel ikke viste hvem han var før media satte søkelyset mot ham i forbindelse med hans offentlige uttalelse i Kongressen. (BBC 2010) Det kan sies at presidenten i Toyoda tok en offensiv posisjon med tanke på for eksempel hvordan det tok ham to uker før han kom med en offentlig uttalelse etter tilbakekallingene ble annonsert. (a: McCurry 2010) Det kommer også frem i artikkelen til Jensen (2001) at en undersøkelse gjort av Burston-Marsteller at omgivelsenes oppfatning av toppledelsen kan være viktig for selskapets omdømme. I Toyoda sitt tilfelle virker det som at det råder noe tvil rundt

ham som toppleder da for eksempel at det kommer frem i dokumentaren (BBC 2010) en spekulasjon om at Toyoda trolig ikke ville vært toppleder i Toyota hvis han ikke hadde hørt til den mektige Toyoda-familien. Det blir dessuten nevnt i dokumentaren (BBC 2010) at Akio hadde vært toppleder i selskapet i mindre enn et år før krisen brøt ut, noe som kan tyde på at han kanskje ikke hadde nok erfaring med å håndtere all den oppmerksomheten som ble rettet mot ham og det presset som selskapet opplevde i forbindelse med krisen.(BBC 2010) En suksessfull toppleder bør i følge Jensen (2001) være i stand til å håndtere pressede situasjoner, men i Toyoda sitt tilfelle kan det virke som at han ikke helt var i stand til å håndtere den pressede situasjonen dukket opp.

## **6.4 Etter krisen**

### **6.4.1 Tiltak som skal bidra til å forbedre fremtiden**

Andre tiltak som ble satt i gang etter at krisen intraff er at Toyoda annonserte at Toyota ville danne en ny arbeidsgruppe som skal fokusere på tilbakemeldinger fra kundene. Det vil også i følge Toyoda bli gjennomført interne undersøkelser. Det ble også nevnt i artikkelen til McCurry (a: 2010) at Toyota ville bringe inn eksterne eksperter dersom det skulle bli nødvendig i forbindelse med problemer i fremtiden.(a: McCurry 2010). I Jensens artikkel (2001) nevnes det at blant annet temaer som omhandler servicetiltak og kundebehandling er aktuelle temaer som for eksempel forretningsjournalister kan være interessert i å vite mer om, og i Toyotas tilfelle ble det da annonsert tiltak under pressekonferansen til Toyoda hvor det skulle dannes en arbeidsgruppe som skulle fokusere på tilbakemeldinger fra kundene. Dette er da et tiltak som kan være av interesse for forretningsjournalister i følge Jensen (2001).

Tiltaket hvor en ny arbeidsgruppe skulle dannes hvor fokuset skulle ligge på tilbakemeldinger fra kundene som Toyoda sa i følge McCurry (a: 2010) sin artikkel, vil kanskje kunne bidra til at det blir lettere for kundene å komme med tilbakemeldinger til selskapet eller at selskapet blir flinkere til å lytte til kundene sine slik som Lentz hevder at Toyota har lært at de må fokusere mer på i tiden fremover.(Rechtin 2014).I følge Kotlers bok (2005) er det en rekke krav som må til for at ett sterkt kundebånd skal kunne opprettholdes, og det tiltaket som Toyota valgte å sette i gang hvor en ny arbeidsgruppe skulle dannes hvor fokuset ligger på tilbakemeldinger fra kundene er noe som appellerer til ett av de kravene Kotlers bok (2005) har pekt ut. Dette kravet går på at eventuelle klager, behov eller oppfatninger fra kundene lett bør kunne komme frem til den rette personen i

selskapet som kan behandle disse tilbakemeldingene. (Kotler 2005,51) Den nye arbeidsgruppens fokus skulle i følge presidenten Toyota blant annet håndtere tilbakemeldinger fra kundene (a:McCurry 2010), noe som kanskje vil kunne bidra til at Toyota blir flinkere til lytte til kundenes meninger og tilbakemeldinger slik som Lentz hadde nevnt i ett intervju med Automotive News (Rechtin 2014) at selskapet ville fokusere mer på i fremtiden.

I følge Lentz har Toyota dessuten valgt å iverksette en endring hvor avdelingene for markedsføring, salg, produksjon og prosjektets utøvende driftsavdelinger skal forenes slik at de befinner seg på samme lokalisasjon. Denne beslutningen ville i følge Lentz kunne bidra til at kommunikasjonen mellom de forskjellige avdelingene internt i selskapet skal kunne bli raskere.(Rechtin 2014)

#### **6.4.2 Mistanke om tilbakehold av informasjon**

Ett annet punkt jeg la merke til da jeg samlet inn informasjon i forbindelse med respons til krisen og ledelsen er at Toyota forsikret publikum om at selskapet ville samarbeide fullt ut med de amerikanske myndighetene i forbindelse med etterforskningen. (a: McCurry 2010) Dette er noe som kan innvirke positivt på selskapet ved at de viser ovenfor publikum at de ikke driver med lureri. Quick (2010) påpekte i sin artikkel at blant annet lureri, avledning og fornektelse er noe som ledere og selskapet velger å gjøre fremfor å innrømme sine feil.

Men det kommer også frem i de data som jeg samlet inn at Toyota hadde, i følge Wall Street Journal som nevnes i Quicks (2010) artikkel, holdt tilbake informasjon i forbindelse med problemene med akselerasjonen som det blir antydnet at de var klar over i mer enn ett år. Selskapet ble også beskyldt i en annen artikkel som er skrevet av Rechtin (2014) hvor byråene hadde anklaget Toyota for å dekke over informasjon.

Mistanke om tilbakeholding av informasjon fra Toyota sin side er også nevnt i artikkelen til Rechtin (2014) hvor da byråene hadde anklaget selskapet for å dekke over informasjon. Selskapet innrømmet senere at de hadde misledet de amerikanske kundene i forbindelse med problemene som noen av Toyotas produkter opplevde med akselerasjonen.

Denne informasjonen som dukket opp i Quick (2010) og Rechtin (2014) sine artikler tyder på at Toyota hadde brukt en metode for å reparere eller skåne sitt omdømme som ligner på strategi nummer 2 i vedlegg 1 som er hentet fra Coombs artikkel (2007). Strategi nummer 2 er "denial" som går ut på at selskapet hevder at det ikke er noen krise. Selskapet hadde

blitt anklaget for å ha tilbakeholdt informasjon, samt at de i følge Wall Street Journal(Quick 2010) hadde vært klar over problemene med akselerasjonen hos noen av deres produkter i mer enn ett år. I følge kildene hadde altså Toyota valgt å overse faremomentene rundt problemet med akselerasjonen over en lengre tid, noe som da kan sies å være en fornektelse fra selskapet sin side. Det å holde tilbake informasjon i et slikt tilfelle som Toyota hvor det har blitt antydnet at de var klar over problemet i over ett år, er alvorlig fordi resultatet av å holde tilbake informasjon kan føre til personskade eller tap av liv som er noen av de viktigste bekymringene som kommer frem i Coombs artikkel (2007). I Toyota sitt tilfelle ble det blant annet rapportert om fire tilfeller hvor de defekte bremsene som førte til bilulykker hvor da to personer endte opp med personskader i USA. (b: McCurry 2010).

I “post-crisis” fasen bør det i følge Coombs artikkel (2007) gies oppfølging av av den informasjon som har blitt lovet fra selskapet sin side. Det å ikke innfri ett slikt løfte kan føre til tap av tillit hos de som ble lovet ytterligere informasjon fra selskapet i etterkant av krisen. (Coombs 2007) Toyota hadde som nevnt tidligere lovet å samarbeide fullt ut med de amerikanske myndighetene i forbindelse med etterforskningen(a: McCurry 2010), samt at Toyotas CEO i Amerika, Jim Lentz, hadde nevnt at bilprodusenten ville bli mer transparente i fremtiden både i forbindelse med interne og eksterne forhold i selskapet. (Rechtin 2014) Lentz hadde også nevnt i intervjuet med Automative News at de ville bli flinkere til å lytte til publikum i stedet for å ha så stort fokus på kunn tekniske problemer. (Rechtin 2014) Det at Toyota sier at de har tatt lærdom fra krisen i form av for eksempel at de vil bli mer transparente og at de vil bli mer oppmerksomme på tilbakemeldinger fra kunden tyder på at selskapet har tatt “post-crisis” fasen på alvor i forbindelse med hvor viktig det er å ta lærdom fra kriseperioden.(Coombs 2007)

### **6.4.3 Lærdom og spekulasjoner i etterkant av krisen**

Under krisen er det i følge Coombs (2007) sin artikkel svært viktig å være rask, nøyaktig og konsistent. “Media vil søke å fylle det “informasjons-vakuumet” som blir dannet hvor da folk er nysgjerrig og lurere på hva det var som faktisk skjedde i forbindelse med krisen. Hvis denne trangen til informasjon rundt krisen ikke blir oppfylt fra talspersoner for selskapet, så kan det hende at media oppsøker andre kilder for å fylle “informasjons-vakuumet i følge Coombs artikkel (2007). Det kan hende at disse kildene som media søker

opp ikke innehar korrekt informasjon eller at de for eksempel kanskje vil prøve å utnytte situasjonen ved å spre rykter for å ødelegge omdømmet til selskapet.(Coombs 2007)

I Toyota sitt tilfelle har det blitt spekulert rundt hvorvidt Toyotakrisens kraftige reaksjon fra USA hadde andre motiver bak seg enn bare en bekymring for folks sikkerhet. Det har blant annet sirkulert teorier om at det var politiske motiver bak hvordan USA reagerte på Toyotakrisen i form av at USA kunne tenkes å ha ett ønske om å “jেকে ned Japan noen hakk”. USA var stolte av deres “3 store” bilprodusentene Ford, Chrysler og General Motors som hadde en ledende posisjon innen bilindustrien, men i 2008 tok Toyota over lederposisjonen og gikk forbi General Motors. (Ji-Yoon. et al. 2010)

Det har blitt spekulert i etterkant rundt hvorvidt Toyotas opprykk innen bilindustrien skadet USAs stolthet som tidligere leder innen bilindustrien, noe som kan ha ført til at USA hadde andre motiver enn bare sikkerhetsgrunner da Toyotakrisen ble ett faktum.(Ji-Yoon. et al. 2010) Det har også kommet inn meninger fra publikum om at Toyotakrisen hadde blitt brukt av USA til å promotere gjennomreisningen av deres egne bilmerker, samt at USA hadde brukt krisen til å “presse Japan” tilbake i følge Cha. (Ji-Yoon. et al. 2010) Ett annet punkt som har kommet frem i Ji-Yoons m. fl artikkel (2010) er at General Motors hadde utnyttet Toyotas uheldige situasjon ved å nærmest prøve å lokke den japanske bilprodusentens kunder til seg med to ulike tilbud dersom Toyota-kundene skulle velge å gå over til General Motors og kjøpe en bil fra dem. (Ji-Yoon. et al. 2010)

En kan si at disse teoriene om at det blant annet kunne ligge politiske motiver bak reaksjonene fra USA er interessante fordi det tyder på at andre kan ønske å utnytte kriser til egen vinning slik som det har blitt antydnet at USA prøvde å gjøre med Toyotakrisen og Japan i følge artikkelen til Ji-Yoon et al.(2010). Som nevnt tidligere i dette drøftingskapittelet kom jeg frem til at Toyotakrisen startet som en fysisk krise som senere utviklet seg til også omfatte en omdømmekrise.

Det er også interessant at media i USA så ut til å ha ignorert hendelsen til Ford i motsetning til i Toyotas tilfelle hvor media så ut til å virkelig blåse opp hendelsen. (Ji-Yoon. et al. 2010) I følge Brønn og Ihlen (2009) vil ett godt omdømme kunne bidra til blant annet at selskapet for mer velvilje fra media sin side, men i Toyotakrisen ser det ut til at selskapet ikke fikk særlig med velvilje fra amerikanske media siden saken ble blåst opp på en slik måte at Toyota nesten ble en “whipping boy” og grillet av lovgivere i USA. (Ji-Yoon. et al. 2010) Dette er noe som igjen kan tyde på at det lå mer bak USA sin reaksjon i forhold til Toyotakrisen siden selskapet i seg selv hadde rimelig godt omdømme på

forhånd, noe som i teorien skulle ha vært med på å gi mer velvilje fra media i følge Brønn og Ihlen (2009).

Det vil nok være lurt av andre selskaper å ta lærdom av det som Toyota gikk igjennom i media og være klar over at slike hendelser kan være universelle slik som Masamitsu Sakurai hadde påpekt i følge artikkelen til Ji-Yoon et al. (2010). En bør også være klar over at det kanskje ikke alltid vil være like lett å skille mellom hva som er fiksjon eller fakta når saker får en slik voldsom oppmerksomhet som Toyotakrisen fikk i media. (Ji-Yoon. et al. 2010) Det kan også være lurt å merke seg at for eksempel uheldige rykter eller tap av selskapets ansikt utad vil kunne forekomme dersom selskapet ikke er rask nok til å komme med en respons til krisen. (Coomb 2007)

#### **6.4.4 Omdømmet og kundelojalitet i etterkant av krisen**

Et godt omdømme kan i følge Brønn og Ihlen (2009) bidra til økt kundelojalitet, og i følge resultatene fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført av ABC News i 2010 (Langer 2010) så ser det ut til at resultatet er generelt sett positivt for Toyota. Omdømme er som nevnt tidligere hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen over tid i følge Brønn og Ihlen (2009), og i Toyotas tilfelle virket det da til at publikum så på hendelsen som ett "isolert tilfelle" noe som hele 72% av respondentene i spørreundersøkelsen til ABC News hadde svart. Toyota hadde tidligere bygget seg opp ett omdømme rundt reliabilitet og kvalitet, (Hemus 2010) hvor da resultatene fra spørreundersøkelsen til ABC News (Langer 2010) antyder at hendelsen ikke hadde påvirket kundenes oppfatning av kvalitet til merket noe særlig. Meningene av en positiv art gikk ned 15% etter at krisen inntraff i følge spørreundersøkelsen, men dette virker ikke til å ha påvirket lojaliteten til kundene noe særlig som nevnt tidligere da blant annet 63% av respondentene fortsatt hadde ett positivt syn på selskapet Toyota, og at 72% ikke syntes la hendelsen påvirke deres fremtidige valg av bilmerke siden de så på hendelsen som ett isolert tilfelle. (Langer 2010)

Jeg vil si at resultatene fra denne spørreundersøkelsen som ble gjennomført av ABC News i 2010 (Langer 2010) ser ut til å være generelt sett positiv for Toyota, men jeg mener at selskapet bør ta det alvorlig at den yngre befolkningsgruppen ikke så ut til å ha fullt så positive syn på Toyota etter hendelsen. Disse personene er potensielle fremtidige kunder for selskapet og Toyota bør fokusere på å vinne deres tillit tilbake for å kunne sikre seg

enda flere, nye kunder i fremtiden som potensielt sett kanskje vil ende opp med å være lojale mot merket Toyota for resten av livet.

I følge Kotler (2005) sin bok så vil en fornøyd kunde kunne ende opp med å være lojal mot selskapet over lengre tid, og noen vil kunne være det for resten av livet. Optimalt vil da kanskje yngre kunder være av interesse for selskaper som Toyota, da disse er i en kundegruppe som kan være en potensiell fremtidig kundegruppe som kan tenkes å holde seg lojal til Toyota gjennom resten av livet hvor de da kanskje vil komme til å bytte bil flere ganger fremover i livet. Men i følge spørreundersøkelsen til ABC News (Langer 2010) så kom det frem i resultatene at de yngre voksne under 30 år så ut til å mene at de kanskje ikke ville gå til anskaffelse av en bil fra merket Toyota etter den uheldige hendelsen som selskapet opplevde i 2009-2010. (Langer 2010)

#### **6.4.5 Veien videre**

I denne avhandlingen skulle jeg drøfte hvorvidt Toyota i 2009-2010 håndterte omdømmekrisen på en adekvat måte. Ut i fra funnene mine fremkommer det at Toyota kanskje ikke hadde en kultur som klarte å takle en omdømmekrise av den størrelsen som selskapet opplevde hvor selve essensen og imaget til Toyota ble rammet. (Hemus 2010) Det kan virke som at selskapet ikke var godt nok forberedt på denne type krise i forkant, men de klarte likevel å komme med gode tiltak for å berolige publikum. De bidro også med blant annet informasjon for å fylle "informasjons-vakuumet" (Coombs 2007) gjennom for eksempel talspersoner, PR blogger og ansatte ved kundesenteret som svarte på spørsmål fra publikum. (Hemus 2010) Tiltakene som ble gjennomført var gode i forhold til responsen til krisen mens den pågikk, men responsen fra ledelsen var kanskje ikke helt optimal med tanke på de kritiske tilbakemeldingene som Toyota fikk for blant annet sin treghet i forbindelse med å komme med en offentlig uttalelse. (b: McCurry 2010) Denne tregheten, samt det at selskapet har i senere tid blitt anklaget for blant annet å ha tilbakeholdt informasjon ((Quick 2010) og (Rechtin 2014)) og for å ha hatt for stort fokus på profitt (BBC 2010) bidrar til at Toyotas helhetlige håndtering av omdømmekrisen ikke er så god som den kunne ha vært.

I forbindelse med eksterne forhold så vil det jo kanskje være vanskelig, om ikke umulig, for Toyota å påvirke dem i en særlig stor grad som for eksempel i tilfeller hvor andre kan ønske å utnytte omdømmekrisen til egen fordel. Ett eksempel på dette er utnyttelse av



situasjonen til Toyota slik som det kommer frem i Ji-Yoons m. fl artikkel (2010) er at General Motors hadde utnyttet Toyotas uheldige situasjon ved å nærmest prøve å lokke den japanske bilprodusentens kunder til seg med to ulike tilbud dersom Toyotakundene skulle velge å gå over til General Motors og kjøpe en bil fra dem. (JiYoon. et al. 2010) Interne forhold, som for eksempel fokuset i selskapet innad er noe Toyota kan jobbe med, og i deres tilfelle bør de fokusere på grunnprinsippene igjen og bygge opp tilliten. (BBC 2010) Det virker som at selskapet gikk fra å ha ett fokus på en kultur som var bygget opp rundt kvalitet, men at de senere nærmest gikk over til å fokusere på profitt og sluttresultatet så ut til å ha tatt overhånd. Det nevnes også tidligere i avhandlingen min at det virket som om selskapet hadde mistet grep om sine prinsipper, noe som de da må fokusere på igjen (BBC 2010) i tillegg til å sette fokus på kvalitet som selskapets image hadde blitt bygget opp rundt. (Hemus 2010)

I følge Coombs (2007) er det viktig å bruke perioden etter krisen til å analysere krisen og selskapets anstrengelse i forhold til krisehåndteringen. Dette er noe selskaper bør gjøre for å kunne rette opp i eventuelle feil eller mangler før en eventuell ny krise oppstår i fremtiden. Toyota ser ut til å ha tatt lærdom fra den krisen som de gjennomgikk i 2009-2010 hvor de for eksempel at avdelinger i selskapet skulle forenes slik at kommunikasjonen mellom avdelingene ble gjort raskere. (Rechtin 2014) Det skulle også blant annet dannes en ny arbeidsgruppe i følge Toyoda som ville fokusere på tilbakemeldinger fra kundene. (a: McCurry 2010).

I følge Coomb sin artikkel (2007) kan prosessen med reparasjon av omdømmet til selskapet bli startet under krisen eller etter krisen. I Toyota sitt tilfelle startet de allerede med reparasjonen under krisen da de kom med for eksempel at selskapet var raskt ute med å svare på publikum sin spørsmål og å gi ut nyttig informasjon til kundene gjennom kundesenteret, talsperson og PR blogger. (Hemus 2010) Dette var ett bra tiltak som da bidro til å gi publikum rett informasjon fra selskapet selv, noe som er viktig i følge Coombs artikkel (2007) slik at informasjons-vakuumet blir tilfredsstillt.

I følge Kotler (2005) hadde Toyota opparbeidet seg ett svært lojalt marked for deres produkter, og en slik opparbeiding er tidkrevende. Langsiktige investeringer hvor det da blir brukt betydelige summer for å skape ett lojalt marked er noen av tiltakene som kan gjøres for å fremme salget av produktene til selskapet gjennom blant annet annonsering. (Kotler 2005)

Tillit er noe Toyota har sagt at de vil fokusere på å gjenopprette ved å sette fokuset på grunnprinsippene i følge dokumentaren. (BBC 2010). Toyota har kanskje en lang vei å gå

for å bygge opp igjen den tilliten og det lojale markedet som de hadde bygget opp over flere år, men det er nok ikke umulig hvis selskapet virkelig tar til seg den lærdommen som det virket til at de har fått gjennom å ha opplevd denne krisen.

Helhetlig indikeres det i avhandlingen min at omdømmekrisen ble håndtert på en generelt sett adekvat måte, men at det foreligger noen uheldige momenter i form av for eksempel at presidenten var treg med sin uttalelse (McCurrey 2010) og at det kom frem detaljer under høringene i Kongressen som satte Toyota i ett dårlig lys hvor blant annet ett dokument fra stabmedlemmene i selskapet som nesten hadde skrøtet av at tilbakekallingene nærmest ble sett på som en “gevinst” for Toyota. (BBC 2010)

Avslutningsvis vil jeg påpeke at det er viktig å ikke glemme “røttene” (BBC 2010) som selskapet ble bygget opp rundt hvor da kvalitet (Hemus 2010) og grunnprinsippene kan sies å ha vært viktige for Toyota. Det å fokusere på røttene igjen ville i følge Toyota være den beste måten til å få tilbake den tilliten som verden hadde til dem. (BBC 2010)

## **6.5 Oppsummering**

Som det fremkommer tidligere i min avhandling så startet Toyotakrisen som en fysisk krise hvor da en produktfeil rammet en del av produktene til selskapet. Det er trolig flere underliggende årsaker til at krisen ble ett faktum, hvor det tidligere i denne avhandlingen har blitt nevnt at skylden har blitt lagt på den voldsomme ekspansjonen som selskapet gikk igjennom hvor da Toyota opplevde vekstmerter. Toyota ønsket å bli den ledende bilprodusenten på verdensmarkedet hvor de da måtte øke kapasiteten sin med 50% for å oppnå dette, og denne veksten skjedde raskere enn det folkene hos Toyota kunne håndtere. Den fysiske krisen utviklet seg til å omfatte en omdømmekrise da selve essensen eller imaget til Toyota ble rammet. Selskapet hadde blitt bygd opp med ett renommé for å ha god kvalitet på sine produkter, men tilbakekallingene som de måtte gjennomføre i forbindelse med produktfeilene rammet dette imaget rundt kvalitet.

Det fremkommer også i min avhandling at Toyota kom med en rekke gode tiltak som respons da krisen brøt ut hvor de blant annet har blitt roset for å være gode til å berolige publikum gjennom PR blogger og talspersoner, men de har mottatt kritikk for blant annet hvor treg deres president, Akio Toyoda, hadde vært til å komme med en offentlig uttalelse i forbindelse med tilbakekallingene. Presidenten brukte blant annet en god strategi for å reparere omdømmet til selskapet ved å offentlig unnskyldte seg ovenfor ofrene og han tok på seg personlig ansvar for at problemet skulle bli løst.

Videre fremkommer det at Toyota annonserte fra sin side at de ville sette i gang en rekke tiltak i etterkant av krisen som skulle blant annet bidra til at det ble bedre kommunikasjon mellom avdelingene og at selskapet ville kunne fokusere bedre på tilbakemeldinger fra kundene.

Ett annet punkt som kommer frem i dette drøftingskapittelet er at det kan ha vært politiske motiver bak den kraftige reaksjonen som USA kom med i forbindelse med Toyotakrisen. Det har dessuten blitt påpekt at det kan være lurt av andre selskaper å ta lærdom fra den hendelsen som Toyota gikk igjennom da slike hendelsen kan være universelle.

I forbindelse med en spørreundersøkelse av ABC News virker det som om folk flest ser på hendelsen som ett "isolert tilfelle", men det kom også frem de yngre voksne virket som om de kanskje ikke ville gå til anskaffelse av en bil fra Toyota etter krisen.

Det fremkommer også at på veien videre bør selskapet fokusere på å bygge opp igjen den tilliten som de hadde, og dette trenger ikke å være umulig hvis selskapet virkelig tar lærdom fra den uheldige hendelsen som de gjennomgikk.

## **6.6 Refleksjon**

I forbindelse med avhandlingen ble det blant annet brukt google.com til å søke etter potensielle data. Bruk av denne form for søkemotor kan føre til at en får opp litt tilfeldig informasjon som kanskje ikke er så relevant til den problemstillingen som avhandlingen omhandler. De artiklene som finnes på internett kan for eksempel også inneholde innkorrekt informasjon og de har kanskje dessuten også blitt skrevet ut ifra en annen problemstilling enn mitt utgangspunkt. Dette er da noe jeg har måtte tatt hensyn til når jeg var kritisk til kildene og når jeg bedømte kildenes relevans i forhold til min avhandling. Det er likevel viktig å merke seg at de fleste artiklene som jeg brukte i min avhandling kommer fra renommerte aviser og tidsskrifter som blant The Guardian, og dette er noe som da tyder på at kildene er til å stole på.

Ett annet og spennende moment med min avhandling er at dataene er i hovedsak samlet inn gjennom artikler som ble skrevet under og etter at krisen inntraff. Dette er noe som kan ha bidratt til at min avhandling har fanget opp "den stemningen" som krisen skapte i 2009-2010 hvor da min oppgave kan ha blitt preget av dette.

Ett annet punkt jeg ønsker å nevne i forbindelse med min avhandling er at jeg hadde planlagt å gjennomføre uformell intervju av ansatte i regionale Toyota-forretninger, men at det ikke ble gjennomført på grunn av mangel på ressurs og tid.

Jeg er fornøyd med oppgaven min og det var en spennende læringsprosess, men jeg vil ta til meg de punktene som jeg har reflektert over i dette delkapittelet ved en senere anledning når jeg skal skrive nye avhandlinger i fremtiden.

## **7.0 Konklusjon**

De funnene som jeg har kommet frem til i min avhandling indikerer at Toyota ikke var godt nok forberedt til å håndtere omdømmekrisen hvor da selve essensen til selskapet ble rammet. Denne essensen bygget var bygget opp rundt kvalitet, og dette var nettopp det som omdømmekrisen rammet. Imaget til selskapet som omhandlet kvalitet og reliabilitet ble satt på prøve under omdømmekrisen i 2009-2010 hvor da selskapet kom med en rekke tiltak under og etter krisen for å imøtekomme publikum ved å blant annet å bidra med oppdatert informasjon. I etterkant av krisen ser det ut til at selskapet har tatt lærdom i form av at de sier at de vil sette i gang en rekke tiltak for å forbedre seg.

Helhetlig indikeres det at omdømmekrisen ble håndtert på en generelt sett adekvat måte, men at det foreligger noen uheldige momenter som selskapet bør ta lærdom fra.

Det indikeres også selskapet gikk fra å ha ett fokus på en kultur som var bygget opp rundt kvalitet, men at de senere nærmest gikk over til å fokusere på profitt og sluttresultatet.

Det målet som Toyota hadde satt seg i starten hvor de ønsket å produsere så gode biler som mulig bør igjen komme i fokus igjen, og selskapet bør også fokusere på å bygge opp igjen tilliten ved å sette fokus på grunnprinsippene igjen slik som Toyota antydte at de ønsket å arbeide mot i dokumentaren til BBC.

Avslutningsvis vil jeg påpeke at det er viktig å ikke glemme “røttene”. Hos Toyota var kvalitet og grunnprinsippene en viktig for selskapet, noe som de igjen bør fokusere på videre i fremtiden når de arbeider med å gjenoppbygge seg selv etter omdømmekrisen som de opplevde i 2009-2010.

## **8.0 Referanseliste**

Allen, Katie og Sturcke, James. 2010. “Timeline: Toyota’s recall woes”. The Guardian. 23.02.2010. (Lest 24. april 2016)

<http://www.theguardian.com/business/2010/jan/29/timeline-toyota-recall-accelerator-pedal>

BBC. "Total Recall- The Toyota Story". Video dokumentar. Produsert 2010. Vist på NRK.no 05.05.2016-16.05.2016.

<https://tv.nrk.no/program/koid23009415/da-toyota-krasjet>

Browaeys, Marie-Joelle. Price, Roger. 2008. *Understanding Cross-Cultural Management*. 2nd edition. Financial Times Prentice Hall.

Brønn, Peggy og Ihlen, Øyvind. 2009. *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. 1 utgave, 3 opplag. Oslo. Gyldendal akademisk.

Cato, Jeremy. 2010. "Recall madness a crisis for Toyota". The Globe and Mail. 27.01.2010. (Lest 23. april 2016)

<http://www.theglobeandmail.com/globe-drive/news/trans-canada-highway/recall-madness-a-crisis-for-toyota/article4302847/>

Coombs, Timothy. 2007. "Crisis management and communication". (lest 20. april 2016)

<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 5 opplag 2015. Bergen: Fagbokforlaget.

Haugan, Olav. 2010. "Toyota tilbakekaller 30 000 biler". tv2. 03.02.2010. (Lest 21. april 2016)

<http://www.tv2.no/a/3127207>

Hele Norges Leksikon. Bind 14. Ajourført i 1996. Danmark. Hjemmets bokforlag A/S

Hemus, Jonathan. 2010. "Accelerating towards crisis: a PR view of Toyota's recall". The Guardian. 09.02.2010. (Lest 20. april 2016)

<http://www.theguardian.com/business/2010/feb/09/pr-view-toyota-reputation-management>

Jensen, Frode Vik. 2001. "Topplederens omdømme har betydning for selskapets verdi". Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 5/2001 (Lest 25 april 2016)  
<https://www.magma.no/topplederes-omdoemme-har-betydning-for-selskapets-verdi>

Ji-Yoon, An. et al. 2010. "Steering Toyota out of a crisis". AsiaNews. 26. 02. 2010-11.03.2010. s 10-14. (Lest 01.mai 2016)  
[http://www.asianewsnet.net/epaper/pdf/AsiaNews%20Feb26-Mar11\\_2010%20PDF.pdf](http://www.asianewsnet.net/epaper/pdf/AsiaNews%20Feb26-Mar11_2010%20PDF.pdf)

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utgave, 5. opplag 2010. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo

Langer, Gary. 2010. "Toyota's reputation dented not totaled". abc News. 01.02.2010. (Lest 25. april 2016)  
<http://abcnews.go.com/PollingUnit/abc-news-poll-toyotas-reputation-dented-totaled/story?id=9719190>

a: McCurry, Justin. 2010. "Toyota president Akio Toyoda 'very sorry' for safety recalls". The Guardian. 05.02.2010. (Lest 25. april 2016)  
<http://www.theguardian.com/business/2010/feb/05/toyota-president-very-sorry-recalls>

b: McCurry, Justin. 2010. "Toyota issues global recall of hybrid cars". The Guardian. 09.02.2010. (Lest 20. april 2016)  
<http://www.theguardian.com/business/2010/feb/09/toyota-hybrid-cars-global-recall>

Nesse, Synnøve. 2014. "Når scenen er din- enten du vil det eller ei". Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 5/2014 s (9-9). (Lest 26 april 2016)  
<https://www.magma.no/nar-scenen-er-din-enten-du-vil-det-eller-ei2>

Quick, Becky. 2010. "Saying sorry: Why so few companies do it". Fortune. 19.05.2010. (Lest 24. april 2016)  
[http://archive.fortune.com/2010/03/04/news/companies/companies\\_apologies.fortune/index.htm?postversion=2010030410](http://archive.fortune.com/2010/03/04/news/companies/companies_apologies.fortune/index.htm?postversion=2010030410)

Rechtin, Mark. 2014. "What Toyota learned from its recall crisis". Automotive News. 25.05.2014. (Lest 24. april. 2016)

<http://www.autonews.com/article/20140525/OEM11/305269965/what-toyota-learned-from-its-recall-crisis>

Thjømmøe, Hans Mathias. 2008. "Hva er det som er spesielt med merkevarer?". Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 2/2008. (Lest 1. mai 2016)

<https://www.magma.no/hva-er-det-som-er-spesielt-med-merkevarer>

Tseng, Nin-Hai. 2010. "Can the Toyota Way survive Toyota's ways?". Fortune. 10.03.2010. (Lest 24 april 2016)

[http://archive.fortune.com/2010/03/10/autos/toyota\\_way.fortune/index.htm](http://archive.fortune.com/2010/03/10/autos/toyota_way.fortune/index.htm)

Unsgaard, Christian og Silkoset, Ragnhild. 2006. "En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering". Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 4/2006. (Lest 26. april 2016)

<https://www.magma.no/en-empirisk-kartlegging-av-norske-bedrifters-forventninger-til-egen-krisehaandtering>

Wikipedia. "2009-11 Toyota vehicle recalls." (Lest 20. April 2016)

[https://en.wikipedia.org/wiki/2009%E2%80%9311\\_Toyota\\_vehicle\\_recalls](https://en.wikipedia.org/wiki/2009%E2%80%9311_Toyota_vehicle_recalls)

Wikipedia. "The Toyota Way". (Lest 24. april 2016)

[https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Toyota\\_Way](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Toyota_Way)

Wikipedia. "Toyota". Lest 20. april 2016)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>

### **Inspirasjonskilde;**

Kandidatnummer 1718. "NSB. Time is Money". AM 301708 ved Høgskolen i Ålesund. Vår 2014.

Kandidatnummer 7. «Hjemmeeksamen i samfunnsvitenskapelig metode». ADM912 ved Høgskolen i Molde. Høst 2015.

## 8.1 Vedlegg

### Vedlegg 1;

Table 5: Master List of Reputation Repair Strategies

1. <i>Attack the accuser</i> : crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.
2. <i>Denial</i> : crisis manager asserts that there is no crisis.
3. <i>Scapegoat</i> : crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.
4. <i>Excuse</i> : crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.
<i>Provocation</i> : crisis was a result of response to some one else's actions.
<i>Defeasibility</i> : lack of information about events leading to the crisis situation.
<i>Accidental</i> : lack of control over events leading to the crisis situation.
<i>Good intentions</i> : organization meant to do well
5. <i>Justification</i> : crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.
6. <i>Reminder</i> : crisis managers tell stakeholders about the past good works of the organization.
7. <i>Ingratiation</i> : crisis manager praises stakeholders for their actions.
8. <i>Compensation</i> : crisis manager offers money or other gifts to victims.
9. <i>Apology</i> : crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

Kilde: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (20.04.16)

Listen er ett verk som Coombs (2007a) har integrert Benoits arbeid (1995;1997) med andre for å skape en integrert liste.