

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Sobočan

**Krizno komuniciranje v avtomobilski industriji:  
primer vpoklica vozil Toyote**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Sobočan

Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

**Krizno komuniciranje v avtomobilski industriji:  
primer vpoklica vozil Toyote**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

*Hvala:*

- mentorju za kritičnost in dopovedovanje, da so stvari lahko zelo preproste, če jih pogledaš z drugega zornega kota;
- podjetju Toyota Slovenija, še posebej Jasni Baller;
- družini za vso podporo pri študiju;
- Maji za spodbudo in nasvete;
- vsem, ki smo skozi (včasih neskončne) debate skupaj širili obzorja.

## **KRIZNO KOMUNICIRANJE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI: PRIMER VPOKLICA VOZIL TOYOTE**

Krize so neizogiben del delovanja vsake organizacije. V avtomobilski industriji krizo najpogosteje izzove tehnična napaka ali okvara, ki ji sledi vpoklic vozil. Eden od najbolj odmevnih v nekaj letih je prav gotovo vpoklic vozil Toyota zaradi zatikanja stopalke za plin in napak na zavornem sistemu pri enem od modelov. Vpoklicali so skoraj 9 milijonov vozil po vsem svetu, samo v Sloveniji približno 5.800. V diplomskem delu skozi teorije odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja ter s študijo primera preučujem odziv in komuniciranje podjetja Toyota Slovenija v krizi. Namen naloge je podrobno predstaviti odziv podjetja in ugotoviti, ali lahko podjetje pravočasno zazna krizo s spremljanjem medijev ter ali se lahko pravočasno in ustrezno odzove nanjo kljub vpetosti v mednarodno okolje. V tretjem delu je predstavljeno tudi poročanje slovenskih medijev o krizi podjetja Toyota Slovenija.

*Ključne besede: krizno komuniciranje, vpoklic avtomobilov, študija primera, medijsko poročanje, Toyota Slovenija*

## **CRISIS COMMUNICATION IN AUTOMOBILE INDUSTRY: TOYOTA RECALL**

Crisis is an inevitable part of organization's activities. If we look at the automotive industry, the crisis usually means a technical error which is followed by a recall. One of the most known recalls in the past years was the Toyota recall, which included almost 9 million vehicles, 5.800 in Slovenia. The goal of this work is to present the response and communication activities of Toyota Slovenia during this crisis with the help of public relations and crisis communication theories in the first part and case study in the second. The purpose is to analyse the company's response and to come to a conclusion whether the company can detect the crisis on time with media monitoring and whether it can respond to the crisis on time and accordingly regardless of the fact that Toyota Slovenia is a part of a global network. Whereas the last part focuses on the analysis of chosen Slovenian media reporting on the crisis.

*Key words: crisis communication, recall, case study, media analysis, Toyota Slovenija*

## KAZALO

UVOD.....	6
1 TEORETIČNI DEL.....	9
1.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	9
1.1.1 Definicije in vloga v organizaciji.....	9
1.2 KRIZA, KRIZNO KOMUNICIRANJE in UPRAVLJANJE.....	17
1.2.1 Značilnosti in faze kriz.....	17
1.2.2 Krizno upravljanje in odziv organizacije.....	21
1.2.3 Odziv déležnikov na krizo.....	27
1.2.4 Strategije odziva organizacije na krizo.....	30
1.2.5 Komuniciranje med krizo.....	33
2 ŠTUDIJA PRIMERA: KOMUNICIRANJE PODJETJA TOYOTA SLOVENIJA V PRIMERU VPOKLICA VOZIL.....	35
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	35
2.2 POJAV in RAZVOJ KRIZE.....	38
2.3 ANALIZA.....	40
2.3.1 Metoda.....	40
2.3.2 Prepoznavanje krize in ključnih javnosti ter cilji kriznega komuniciranja.....	40
2.3.3 Orodja komuniciranja.....	42
1 Splet.....	42
2 Sporočila za javnost.....	45
3 Intervju.....	45
3 MEDIJSKO POROČANJE O KRIZI.....	46
3.1 O novinarstvu in značilnostih poročanja v obdobju krize.....	46
3.2 Metoda.....	49
3.3 Analiza poročanja.....	50
SKLEP.....	59
LITERATURA.....	62
PRILOGE.....	65

## UVOD

Odnosi so gibalno sveta. Dobra in jedrnata definicija odnosov je »medsebojna odvisnost dveh ali več ljudi« (O'Hara v Coombs 2000, 74). Odnosi so pomemben del življenja, saj smo ljudje v nenehnih odnosih: s sočlovekom, z naravo, različnimi organizacijami ... Vsi odnosi so dinamični in se skozi čas spreminjajo, torej imajo vzpone in padce. Med druge uvrščamo tudi krizo. Vsaka kriza je izziv in zahteva – če jo hočemo razrešiti – predvsem dobro in uspešno komunikacijo. Za odnose med organizacijo in javnostmi v obdobju krize skrbi krizno komuniciranje.

Krize so po mnenju številnih avtorjev neizogiben del delovanja nekega podjetja ali organizacije. Ti delujejo v različnih okoljih in panogah, zato so krize bolj ali manj pogoste. Leta 1995 so med najbolj krizne dejavnosti oziroma panoge v Združenih državah Amerike sodile borzno posredništvo na prvem mestu, proizvodnja avtomobilov na drugem ter proizvodnja letal na tretjem mestu (Institute for Crisis Management v Novak 2000, 42). Če se ustavimo pri avtomobilski industriji, je najbolj pogost in znan krizni dogodek vpoklic<sup>1</sup> zaradi napake na vozilu. Po podatkih za leto 2003 so samo v Združenih državah Amerike, ki so do lani veljale za največji avtomobilski trg na svetu, našteali 528 različnih vpoklicev, kar pomeni, da so vpoklicali 19 milijonov 98 tisoč 101 avtomobil (Automotive Digest). V minulih treh letih pa so v okviru 524 vpoklicev pozvali na pregled 23,5 milijona vozil (NHTS). Prav v Združenih državah se je leta 2009 začela kriza japonskega avtomobilskega proizvajalca Toyota. Začetek je bilo vse večje število prijav zaradi domnevno nenadzorovanega pospeševanja vozil tega proizvajalca. Zaradi teh težav naj bi po podatkih ameriških regulatorjev NHTSA (*National Highway Traffic Safety Administration*) od leta 2000 do maja letos umrlo 89 ljudi (Korzeniewski 2010).

---

<sup>1</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika pod geslom »vpoklic« ne navaja zveze »vpoklic avtomobilov«. Pri besedi »odpoklic« pa je naveden »odpoklic že prodanih avtomobilov nazaj v servisne delavnice«. Kljub temu sem se za potrebe naloge odločil za zvezo »vpoklic avtomobilov« z utemeljitvijo, da odpoklic razumemo kot trajen umik izdelkov s trga, vpoklic pa le kot začasen ukrep.

V Sloveniji in Evropi ni bilo takšnih primerov, je pa Toyota – po vpoklicu vozil zaradi odkrite napake na stopalki za plin v ZDA – vpoklicala tudi približno 1,8 milijona vozil v Evropi, od teh nekaj več kot 5.800 v Sloveniji. Prav komuniciranje podjetja Toyota Slovenija v obdobju te krize je osrednja tema te naloge. Razdelil sem jo na tri dele, njen namen pa je s teorijo kriznega komuniciranja predstaviti odziv in komuniciranje podjetja v krizi.

V prvem, teoretičnem delu, sem pregledal strokovno literaturo s področja odnosov z javnostmi in kriznega komuniciranja. Na začetku prvega dela opredeljujem odnose z javnostmi ter njihovo funkcijo v organizaciji. Sledi pregled literature s področja kriznega komuniciranja. Opredelil sem krizo kot pojav, njene značilnosti, vrste in faze. Nato me je zanimalo, kako se na krize odzivajo déležniki neke organizacije in tudi organizacija sama. V tem kontekstu sem pregledal tudi komunikacijska orodja, ki jih organizacije v krizi največkrat uporabijo.

Drugi del je namenjen empiričnemu raziskovanju. Za preučevanje navedenega problema sem uporabil kvalitativno metodo študija primera. Ob tem sem opravil tudi delno strukturiran intervju z vodjo odnosov z javnostmi v podjetju Toyota Slovenija, s čimer sem tudi določil najpomembnejše usmeritve za študijo primera. Pri tem sem kot vodilo uporabil predvsem ta vprašanja:

- Kdaj se je Toyota Slovenija odzvala na krizo?
- Katera krizna komunikacijska orodja so uporabili?
- Ali je vpetost Toyote Slovenije v mednarodno okolje kakor koli vplivala na njen odziv na krizo v Sloveniji?
- Kako so slovenski mediji poročali o krizi?

Na podlagi tega sem postavil dve trditvi, in sicer:

- Organizacija lahko s spremljanjem eksterne okolja (predvsem medijev) v predkriznem obdobju pravočasno zazna krizo.
- Toyota Slovenija se je zaradi vpetosti v mednarodno okolje pravočasno odzvala na krizo in ustrezno ukrepala.

Tretje poglavje je namenjeno medijskemu poročanju o krizi. V njem analiziram poročanje izbranih slovenskih medijev in Slovenske tiskovne agencije. Zanimalo

me je predvsem, ali – in če da, v kakšni meri – so štirje mediji, izbrani za analizo, za svoje poročanje o krizi uporabljali Slovensko tiskovno agencijo kot vir.

Ugotovitve in razmišljanja sem v zadnjem, četrtem poglavju strnil v sklep.



# 1 TEORETIČNI DEL

## 1.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Vsaka organizacija je v odnosu s svojim okoljem, del tega je tudi komunikacija. Komuniciranje organizacije pa je treba upravljati in prilagajati, in to na eni strani potrebam organizacije, na drugi pa zahtevam okolja. V tej točki se začne tisto, čemur pravimo odnosi z javnostmi. Ti skrbijo za odnos organizacije z njenim okoljem, še več, poskrbeli naj bi za to, da je ta dober.

### 1.1.1 Definicije in vloga v organizaciji

Ena od najbolj znanih in osnovnih definicij je Grunig in Huntova (1984, 6), ki odnose z javnostmi preprosto opisuje kot »upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«.

V odnosih z javnostmi se veliko uporabljata pojma javnost oziroma javnosti ter déležnik. Naj za lažje razumevanje najprej nekoliko podrobneje razjasnim oba pojma.

Verčič in drugi (2002, 17) opozarjajo na razlikovanje med déležnikom in delničarjem. Drugi označuje človeka ali organizacijo, ki ima v podjetju določen lastniški delež, torej s tem deležem lahko pričakuje pravico do sodelovanja pri upravljanju podjetja in delitvi dobička. O drugem, torej déležniku, pa Verčič in drugi (2002) pravijo, da so to ljudje, skupine in organizacije, ki lahko z (ne)delovanjem vplivajo na uspeh ali neuspeh organizacije. Prav tako pa so to ljudje, skupine in organizacije, na katere lahko vpliva tudi organizacija – s svojim delovanjem ali nedelovanjem.

Druga pomembna stvar pri tem je razlikovanje med déležniki in javnostjo. Déležnik je z določeno organizacijo povezan z neko interesno vezjo, pri tem pa niti ni nujno,

da se je je posameznik zaveda. Javnost je seveda sestavljena iz posameznikov, vendar tistih, ki so del javnosti postali z zavestnim delovanjem oziroma komuniciranjem. Déležniki so torej podlaga za nastanek javnosti, pogoj za to pa je aktivacija v smislu komuniciranja (Verčič in drugi 2002, 18).

Z izrazom javnost se je pri nas med prvimi ukvarjal France Vreg. Po njegovem (Vreg v Verčič in drugi 2002, 18–19) javnost najprej označuje splošno telo človeštva ali naroda, države ali komunalne skupnosti. V tem smislu govorimo o beltinski, prekmurski, slovenski, evropski ali svetovni javnosti. Z izrazom javnost poimenujemo tudi ljudi s skupnimi interesi, ki po tem merilu tvorijo posebne javnosti, kot so na primer literarna, poslovna ali glasbena. Javnost pa so po Vregu tudi ljudje, ki imajo neki problem ter tudi razpravljajo o njem in možnih rešitvah. V tem pogledu oziroma pomenu je za opredelitev javnosti pomembno, da med njimi poteka neki proces izmenjavanja mnenj, ki je tudi temelj oblikovanja javnega mnenja o določenem vprašanju. Prav ta, tretji pomen je najpomembnejši za stroko odnosov z javnostmi.

Verčič in drugi (2002, 47) v nadaljevanju v verigo déležnikov in javnosti vpletejo še pojem dejavne javnosti oziroma aktivistov. S tem pojmom označujejo tiste javnosti, ki se dejavno lotijo spreminjanja medsebojnih učinkov med organizacijo in javnostmi. Kot primer za razlikovanje med njimi navajam okoljevarstvene težave cementarne X v mestu Y. Déležnik v tem primeru je na primer vsak prebivalec mesta Y, ki živi v okolici podjetja X. Če o tem razpravlja z drugimi okoliškimi prebivalci, ga lahko uvrstimo v javnost, če pa se udeležuje organiziranih dejavnosti, kot je na primer protestna blokada ob obisku predstavnikov vlade v mestu X, pa ga lahko uvrstimo v dejavno javnost oziroma med aktiviste.

Verčič in drugi (2002, 48) navajajo še razlikovanje delovanja javnosti po njihovih dejavnostih. Gre pravzaprav za nadgradnjo procesa razvoja javnosti po Grunigu in Huntu:

- nejavnosti – imenovani tudi nedéléžniki, med katere lahko uvrstimo ljudi, s katerimi organizacije nimajo stikov ali opravkov, zato so lahko medsebojno brezbržni;

- prikriti oziroma speče javnosti – so tisti déležniki, ki se ne zavedajo povezanosti z organizacijo;
- ozaveščene javnosti – med te uvrščamo déležnike, ki se zavedajo povezanosti z organizacijo, vendar v zvezi z njo ne počnejo ničesar;
- aktivne javnosti oziroma aktivisti.

Coombs (2000) poudarja pomen déležnikov organizacije. »Déléžnik je vsak posameznik ali organizacija, ki ima pravico, interes, terjatev do ali lastniški delež v določeni organizaciji« (Clarkson v Coombs 2000, 75). To pomeni, da obstaja neka vzajemna odvisnost med njimi in organizacijo. Povezujejo jih namreč gospodarski, politični ali družbeni interesi. Zato je upravljanje teh odnosov pravzaprav omogočanje skladnosti organizacije z njenim okoljem. Coombs déležnike deli na primarne in sekundarne. V prvo skupino uvršča tiste, ki lahko s svojimi dejanji pomagajo ali škodujejo organizaciji. Mednje sodijo zaposleni, vlagatelji, stranke, dobavitelji, vlada in skupnost (Donaldson in Preston v Coombs 2000, 75). V drugo skupino, ki jo Coombs poimenuje tudi vplivneži, pa uvršča medije, skupine aktivistov in tekmece. Coombs (2000, 75) sekundarne deležnike opredeljuje kot tiste, na katere lahko vpliva organizacija s svojim delovanjem.

Ena od bolj znanih definicij odnosov z javnostmi poudarja upravljalno funkcijo odnosov z javnostmi. To je prepoznavanje, ustvarjanje in vzdrževanje odnosov, ki so koristni tako za organizacijo kot tudi različne javnosti, od katerih je odvisen njen (ne)uspeh (Cutlip in drugi 2000).

Poleg teoretikov so odnose z javnostmi opredeljevale tudi druge organizacije. Britanski Inštitut za odnose z javnostmi je tako sprejel svojo definicijo, ki pravi, da so odnosi z javnostmi namenska, načrtovana in trajna prizadevanja za vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in javnostmi (Warnaby in Moss v Kitchen 1997, 7). Omenjena avtorja sta nato določila štiri skupne značilnosti vseh definicij odnosov z javnostmi:

- odnosi z javnostmi so primarno komunikacijska funkcija s poudarkom na dvosmernem komunikacijskem procesu;
- odnosi z javnostmi vzpostavljajo in vzdržujejo medsebojno razumevanje med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);

- odnosi z javnostmi opravljajo tudi funkcijo »intelligence«, tj. analizirajo in interpretirajo smernice in »issues« iz okolja organizacije, ki bi lahko imeli posledice za organizacijo;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji formulirati (določiti) in doseči družbeno sprejemljive/dosegljive cilje, medtem pa doseči ravnotežje med tržnimi cilji in družbeno odgovornim ravnanjem organizacije.

Warnaby in Moss (v Kitchen 1997, 7) poudarjata, da je funkcija odnosov z javnostmi tudi ali predvsem menedžerska funkcija. Ob tem navajata sprejetje tako imenovane Mehiške izjave iz leta 1978: »Odnosi z javnostmi so umetnost in družbena veda, ki analizira trende, predvideva njihove posledice in svetuje vodstvu organizacije ter obenem izvaja načrtovane komunikacijske programe, ki so v interesu tako organizacije kot javnosti«.

Harlow je že leta 1976 naštel 472 različnih definicij odnosov z javnostmi. Razlog za tolikšno številčnost definicij področja je njegov nenehen razvoj, saj odnosi z javnostmi – tudi s tehnološkim napredkom – obsegajo vse več področij delovanja (Harlow v Grunig in Hunt 1984, 7).

Grunig in Hunt (1984, 22) sta razvila štiristopenjski model odnosov z javnostmi, s katerim sta želela identificirati učinkovit pristop h klasifikaciji področja. Sloni na eno- in dvosmerni komunikaciji med organizacijo in javnostmi, stopnje pa si sledijo v kronološkem oziroma zgodovinskem zaporedju (glede na etične in funkcionalne značilnosti odnosov z javnostmi):

- *Model propagandnega (tiskovnega) agenta* – je namenjen propagandi, saj je njegov cilj doseganje publicitete za vsako ceno. Komunikacija pri tem modelu je enosmerna, od vira k prejemniku. Resnica pri naravi komuniciranja ni pomembna, zato je za ta model značilno zavajanje in manipuliranje.
- *Model obveščanja javnosti* – je namenjen le širjenju pozitivnih informacij. Resnica je bolj pomembna, vendar je komunikacija še zmeraj enosmerna (vir–prejemnik).
- *Model dvosmernih asimetričnih odnosov* – je začetek sodobnih odnosov z javnostmi, saj je zanj značilno prepričevanje na podlagi znanstvenih metod. Asimetrični odnosi v tem primeru pomenijo, da organizacija nastopa s

položaja moči, s ciljem uveljavljanja svoje volje. Od prvih dveh modelov oziroma stopenj se ta razlikuje v dvosmernem komuniciranju: od vira k prejemniku, povratno komuniciranje pa so raziskave uspešnosti komuniciranja organizacije.

- *Model dvosmernih simetričnih odnosov* – pri tem sta pomembni resnica in usmerjenost k vzajemnemu razumevanju. Poleg komunikacije temelji še na pogajalskih znanjih. Namen tega modela ni le vplivanje na okolje, ampak dopušča tudi vplive okolice na organizacijo, s čimer želi doseči dobro sodelovanje.

Grunig (1992, 4) funkcijo odnosov z javnostmi enači s funkcijo komunikacijskega upravljanja. Dodaja, da so odnosi z javnostmi širši od komunikacijskih tehnik in posameznih programov odnosov z javnostmi (npr. odnosov z mediji), v smislu, da »obsegajo načrtovanje, izvedbo in vrednotenje (evalvacijo) komuniciranja organizacije z njenimi notranjimi in zunanji javnostmi«.

Če se vrnem k Harlowu, je treba navesti, da je tudi on poudarjal prav dejstvo, da so odnosi z javnostmi tudi upravljalna funkcija. Iz 472 različnih definicij odnosov z javnostmi je izluščil nekaj skupnih značilnosti, ki jih je nato združil v to definicijo:

»Odnosi z javnostmi so upravljalna funkcija, ki:

- pomaga vzpostaviti in vzdrževati komuniciranje,
  - skrbi za sprejemanje in sodelovanje med organizacijo in njenimi javnostmi,
  - vključuje upravljanje težav,
  - obvešča vodstvo organizacije o javnem mnenju,
  - opredeljuje in poudarja odgovornost organizacije za služenje javnemu interesu,
  - obvešča vodstvo o spremembah,
  - spremlja in predvideva smernice,
  - primarno uporablja raziskave in druga etična komunikacijska orodja«.
- (Harlow v Grunig in Hunt 1983, 7)

Da je upravljanje odnosov z javnostmi vodstvena funkcija, so ugotavljali tudi Verčič in drugi (2002). Njihova naloga je razvoj vzajemno koristnih odnosov med

organizacijo in njenimi javnostmi. »Odgovorni so med drugim tudi za odvisnost organizacij od vplivov iz okolja« (Verčič in drugi 2002, 17).

Aldrich (v Grunig in drugi 1992, 83) je določil kazalce oziroma spremenljivke dolgoročnih kakovostnih odnosov med podjetjem in javnostmi:

1. formalizacija odnosov
2. intenzivnost odnosov
3. recipročnost (vzajemnost) odnosov
4. standardizacija odnosov.

Grunig in drugi (1992, 83) poudarjajo, da je raven ali stopnja posameznih kazalcev – torej pozornosti, ki jo organizacije namenjajo nekemu odnosu, denarja in časa, namenjenega odnosu, in stalnost odnosov – kazalec, koliko organizaciji pomeni odnos z določeno javnostjo.

Ašanin Gole (1998, 46) je temeljno filozofijo odnosov z javnostmi označil kot zelo preprosto. Po njegovem gre za to, da »organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot pa če javnemu nasprotovanju kljubujejo, ali če so do javnosti brezbržni ali ravnodušni«. Ob pomoči Blacka bistvo odnosov z javnostmi povzame z besedami: »ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji na resnični in popolni informaciji« (Ašanin Gole 1998, 46).

Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek interaktivnega komuniciranja (Ašanin Gole 1998, 46). To komuniciranje temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju organizacije in javnosti. »Cilj tega procesa, ki vključuje tako dolgoročno interno kot eksterno komuniciranje, ni le ohranitev ali izboljšanje ugleda organizacije, ampak tudi podpiranje doseganja organizacijskih poslovnih ciljev s pomočjo komunikacijskih aktivnosti« (Ašanin Gole 1998, 46).

Wells in drugi (2006, 477) kot poglobljeno nalogo odnosov z javnostmi navajajo generiranje dobrega imena organizacije, torej skrb predvsem za odnose z vsemi

javnostmi določene organizacije, natančneje deležniki. Našteti avtorji pa operirajo tudi s pojmom javno mnenje. Ta po njihovem opisuje, kako skupina ljudi misli o določeni organizaciji, človeku, izdelku ali problemu.

Po mnenju teh avtorjev sta pojma integriteta in vtis neposredno povezana. »Vtis je percepcija, ki temelji na sporočilih oglaševanja in drugih marketinških orodij. Je odsev tistega, kar podjetje ali organizacija komunicira oziroma sporoča svojim javnostim. Integriteta pa je nadgradnja pojma vtis s pojmom ugled« (Wells in drugi, 478). Avtorji še navajajo, da je ugled odraz dejanskega obnašanja podjetja v odnosih z vsemi deležniki. Če je torej vtis odraz komuniciranja, je ugled odraz tega, kar ljudje mislijo o organizaciji, torej javnega mnenja.

Odnosi z javnostmi, tako kot tudi njihovo področje delovanja, so zelo širok pojem. Za vzpostavljanje, ohranjanje in vzdrževanje odnosov organizacije z javnostmi so na voljo različni programi. Najpogostejši med njimi so (Wells in drugi 2006; Škerlep 1998):

- *Odnosi z mediji* – sodijo med pomembnejše programe, saj so mediji most med organizacijo in javnostmi. Pogosto je prav od medijev in odnosov z njimi odvisno, ali bo informacija sploh prišla v javnost, in kakšna bo.
- *Odnosi z internimi javnostmi* – so pogosto oznaka za odnose z zaposlenimi v organizaciji. Ti odnosi naj bi prispevali k večji motiviranosti zaposlenih in k občutku pripadnosti organizaciji. Pogosto je od uspešnosti teh odnosov odvisna tudi organizacijska uspešnost.
- *Odnosi s finančnimi javnostmi* – so odnosi z delničarji oziroma lastniki ter tudi s tako imenovano posebno javnostjo (po Vregu, op. a.) oziroma finančno javnostjo. Pri teh odnosih je predvsem pomembna »točnost in ažurnost informacij, saj je od tega odvisna vrednost podjetja na finančnih trgih« (Škerlep 1998, 753).
- *Odnosi z državnimi institucijami* – namen teh odnosov je znotraj teles odločanja (zakonodajnih in izvršnih) vplivati na odločitve, ki lahko kakor koli vplivajo na poslovanje organizacije ali panoge, v kateri ta deluje.
- *Odnosi z lokalnimi skupnostmi* – so skrb za podporo okolja, v katerem deluje organizacija. Škerlep (1998, 754) o teh pravi, da so pravzaprav odnosi z javnostmi v malem, saj njihova strategija običajno vključuje interne

odnose, torej z zaposlenimi ter z mediji in državnimi institucijami na lokalni ravni.

- *Krizno upravljanje oziroma komuniciranje* – je po mnenju nekaterih avtorjev kazalec odnosov z javnostmi v preteklih odnosih. Škerlep (1998, 755) jih deli v več faz: predkrizno načrtovanje in simulacija kriznih scenarijev, vodenje organizacije v obdobju krize ter vnovično pridobivanje ugleda in verodostojnosti organizacije po končanju krize.
- *Marketinški odnosi z javnostmi oziroma Marketing PR* – je področje, kjer se oglaševanje in odnosi z javnostmi prekrivajo. Harris (v Wells in drugi 2006, 483) pravi, da so ti odnosi »proces planiranja in izvedbe programov, katerih cilj je spodbujanje prodaje in zadovoljstva kupcev«. Torej je poglobljena razlika z odnosi z javnostmi v usmerjenosti k dobičku in h kupcu.



## **1. 2 KRIZA, KRIZNO KOMUNICIRANJE in UPRAVLJANJE**

Predstavil sem odnose z javnostmi, ki so nadpomenka za več področij dela. Eno od njih je krizno upravljanje, katerega poglobitveni namen je ohranitev dobrega imena organizacije, ki je v krizi. Ključnega pomena je dobro krizno upravljanje, ki mora biti predvideno in dobro razdelano. Organizacija mora biti vedno pripravljena na krize, saj so te tako rekoč neizbežne. Poglobitveno vlogo pri pripravi igra več dejavnikov. Neuspeh pri komuniciranju organizacije, ki se je znašla v krizi, ima namreč lahko hude posledice za organizacijo: finančno izgubo, povzročitev škode déležnikom in celo njen propad. V tem poglavju obravnavam značilnosti kriz, njihovo pojavnost, vrste in odzivanje nanje.

### **1.2.1 Značilnosti in faze kriz**

Po mnenju številnih avtorjev so krize naraven in neizogiben del delovanja organizacije. Coombs (1999, 2) opredeljuje krizo kot nepredvidljiv dogodek ali grožnjo, ki ima lahko nepredvidljive posledice za organizacijo, deležnike ter industrijo, če se ti ne odzovejo pravilno. Kriza je po njegovem nepredvidljiva, vendar ne nepričakovana. Pametne organizacije se zavedajo, da jih bo kriza doletela prej ali slej, ne vedo pa, kdaj.

Fink (v Coombs 1999, 2) opredeljuje krizo kot točko preobrata – iz boljšega na slabše. Kriza po njegovem lahko ogrozi pozitiven ugled organizacije in zamaje njeno tekoče poslovanje oziroma delovanje (Fink v Stephens in drugi 2005, 392). V svoji definiciji se precej kronološko loteva značilnosti razvoja kriz, zato po tem merilu razdeli nastajanje krize na štiri faze, in sicer prodromna, akutna, kronična ter resolucija oziroma rešitev.

Fearn-Banksova (v Coombs 1999, 2) krizo opredeljuje kot velik dogodek z morebitnim negativnim izidom za organizacijo, ki lahko vpliva tudi na njene javnosti, storitve, izdelke in dobro ime.

Po Bartonu (v Coombs 1999, 2) pa je kriza izrazito nepričakovan dogodek, ki utegne imeti negativen vpliv. Dogodek in njegove posledice lahko škodujejo organizaciji, njenim delavcem, izdelkom, storitvam, finančnemu položaju in ugledu organizacije.

Kriza torej za organizacijo pomeni določeno grožnjo in tveganje za nastanek nezaželenih posledic. Grožnja ponavadi pomeni škodo; največkrat je ta finančna, kot na primer izpad dohodka, pogosto je očrnjen ugled organizacije, škoda pa je lahko tudi okoljska. Razširi se lahko tudi na celotno industrijo oziroma panogo, v kateri deluje prizadeta organizacija (Loewendick v Coombs 1999, 2).

Malešič (2004, 11) pravi, da ima vsaka kriza specifične značilnosti. Kljub temu je mogoče vsem krizam določiti veliko skupnega. Pri tem navaja in povzema druge avtorje, kot je Hermann, ki pravi, da je kriza situacija, ki ogroža prednostne cilje odločevalcev, omejuje čas za odločanje in s svojim pojavom preseneti organizacijo (Hermann v Malešič 2004, 12).

Prvi dve značilnosti, torej ogroženost organizacije in omejen čas odločanja, so v svoji definiciji poudarili tudi Rosenthal in drugi (v Malešič 2004). Namesto elementa presenečenja pa so dodali negotovost. 't Hart (v Malešič 2004, 12) je temu dodal še trditev, da je »kriza neprijazen dogodek, ki odločevalce izziva in preizkuša, da ukrepajo v razmerah ogrožanja, časovne stiske in negotovosti«.

Omeniti je treba še Sterna (v Malešič 2004, 12), ki je ponudil sintetično definicijo krize: »Kriza je situacija, ki izhaja iz spremembe zunanega ali notranjega okolja določene kolektivitete in jo označujejo tri nujne in zadostne zaznave dela odgovornih odločevalcev: ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost«.

Malešič (2004, 12) je iz teh definicij izluščil nekaj skupnih lastnosti kriz:

- ogroženost temeljnih vrednot
- zelo omejen razpoložljiv čas za odločanje
- negotovost razmer
- večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve; to pomeni, da so napačne odločitve nedopustne ali minimalno dopustne

- omejena uporabnost preteklih informacij in sredstev za odločanje
- omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje
- nenehno in nepričakovano pojavljanje novih znamenj in značilnosti krize
- intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami
- možnost oviranja odgovornih za krizo
- psihična obremenitev odločevalcev

Kriza lahko deležnike prizadene različno, pravi Coombs (2007). Lastniki lahko izgubijo denar, predvsem zaradi stroškov krize. Kot primer lahko navedemo krizo letalskega proizvajalca, ki je moral zaradi tehnične napake vpoklicati nekaj svojih letal. Vpoklic oziroma odprava tehnične napake je za proizvajalca letal strošek, ker mora brezplačno zamenjati okvarjen del, pri tem pa – če ne drugega – mora plačati vsaj delo svojih mehanikov in stroške materiala. Za uporabnike teh letal – torej letalske družbe – pa lahko okvara pomeni zmanjšano zaupanje v proizvajalca, s čimer se mogoče zmanjšuje verjetnost, da bodo nova letala naročili pri tem proizvajalcu, ter ne nazadnje tudi izpad dohodkov.

Pearson in Mitroff (v Stephens in drugi 2005, 392) sta krizo opredelila kot nenaden dogodek ali nesrečo, ki ogroža ugled organizacije. Sproži jo lahko več dejavnikov, ima pa pet faz, ki so skupne vsaki krizi.

Prva faza so zgodnji opozorilni znaki in morebitna katastrofa.

Drugo sta poimenovala priprava in izogibanje (preparation and prevention). V tej fazi se oblikuje krizna ekipa, določi krizni štab ter izvede morebitni trening krize. Tretja faza je tako imenovano omejevanje škode. Že ime pove, da poskuša organizacija v tej fazi omejiti škodo tako, da poskuša preprečiti širjenje krize na druga področja delovanja organizacije.

Četrta faza je okrevanje, peta in zadnja pa učenje, ki je po mnenju nekaterih drugih avtorjev (Coombs, 2004) ključno za ravnanje ob prihodnjih krizah.

Adams in Roebach (v Stephens in drugi 2005, 392) sta na podlagi petih faz Pearsona in Mitroffa določila nekaj skupnih značilnosti kriz:

- surprise oziroma element presenečenja
- trigger oziroma sprožilec; to je nenaden dogodek, ki sproži krizo

- threat oziroma grožnja; vsaka kriza lahko ogrozi življenja, povzroči izgubo lastnine ali ugleda organizacije
- lack of control oziroma pomanjkanje nadzora; vsaka kriza za kratek ali daljši čas povzroči pomanjkanje nadzora in zmedo menedžerjev
- quick response oziroma hiter odziv je nujen za ohranitev nadzora in zaščito organizacije in njenih deležnikov.

Za preprečevanje ali zmanjševanje nevarnosti in groženj krize skrbi krizno komuniciranje oziroma krizno upravljanje. Pri tem je smiselno razlikovati *krizno upravljanje* od *kriznega komuniciranja*. Nekateri avtorji med pojma ne razlikujejo ostro, za potrebe te naloge to niti ni zelo pomembno, saj sta pojma v uporabi sinonimno, vendar želim kljub temu pojasniti razliko.

## 1.2.2 Krizno upravljanje in odziv organizacije

Krizno komuniciranje je del kriznega upravljanja. Kot pravi Fearn-Banksova, je »krizno upravljanje strateško načrtovanje preprečevanja in odzivanja na krizne oziroma negativne dogodke. Je proces odpravljanja nekaterih tveganj in negotovosti, ki organizaciji dopušča, da ima večji nadzor nad svojo usodo« (Fearn-Banks 2001, 481).

Krizno komuniciranje pa je verbalna, vizualna ali napisana interakcija med organizacijo in njenimi javnostmi (največkrat prek medijev) pred negativnim dogodkom, med njim in po njem (Fearn-Banks 2001, 481).

O upravljanju in vodenju v obdobju krize sta Boin in 't Hart (v Malešič 2004, 20) zapisala, da »krizno upravljanje in vodenje nikoli nista bili lahki opravili, saj se odvijata v organizacijskem kaosu, pod pritiskom množičnih občil, v stresnih razmerah in ob pomanjkanju natančnih informacij«. Sodobne krize so po njunem izjemno kompleksne, podirajo različne meje, se povezujejo z drugimi problemi ter so dolgotrajne. »Na njihovo naravo vplivajo procesi, kot so globalizacija, deregulacija ter razvoj informatike in tehnologije« (Boin in 't Hart v Malešič 2004, 21).

Eden od najbolj znanih in najpogosteje citiranih avtorjev kriznega upravljanja je Timothy Coombs. Ta je krizno upravljanje razdelil v **tri** stopnje oziroma obdobja (1999, 15–16):

### PREDKRIZNO

Coombs (1999, 13) pravi, da je najboljši način upravljanja s krizo njeno preprečevanje. Vendar vsake krize ni mogoče preprečiti, je pa zelo pomembno, da jo organizacija dovolj zgodaj zazna. Fink (v Coombs 1999, 17) to opredeljuje kot »identifikacijo pojavov, ki bi se lahko razvili v ali povzročili krizo«. Najpomembnejša dejavnost pri tem je skeniranje okolja, to je zbiranje informacij, ki bi lahko bile pomembne za prepoznavanje morebitnih groženj (Coombs 1999, 13).

Odkrivanje znakov krize je po Coombsu tristopenjsko. Najprej mora organizacija dejavno iskati informacije, tako v sebi kot zunaj, ter jih ustrezno zbirati. Tretja stopnja je nato ovrednotenje informacij, pri čemer mora biti organizacija sposobna presoditi o morebitni nevarnosti za povzročitev krize.

Pomemben del prepoznavanja grožnje z morebitno krizo je tudi tako imenovani »issue management« oziroma zaznavanje in upravljanje javnih tem. Del tega je prej omenjeno skeniranje okolja, kar je pravzaprav zaznavanje smernic, dogodkov in družbenopolitičnih tem, pomembnih za organizacijo. S tem si olajša sprejemanje nadaljnjih odločitev, tudi v kriznih obdobjih (Lauzen v Coombs 1999, 13). Kot del zaznavanja in upravljanja javnih tem ima veliko težo tudi spremljanje medijev, ki so pogosto najpomembnejši generator kriz; Dennis in Merrill (v Dean 2004, 193) pravita, da imajo mediji veliko raje negativne dogodke kot pozitivne. Zato lahko tudi spremljanje medijskega poročanja veliko pripomore k pravočasnemu prepoznavanju morebitnih groženj oziroma pojavov, ki bi lahko sprožili krizo organizacije (Coombs 1999).

Coombs (2007) je kot najpomembnejše v tem obdobju navedel nujnost kriznega načrta, ki mora vsebovati ključne kontaktne informacije ter navodila in opomnike o nujnih korakih v krizi. Poleg tega poudarja še nujnost oblikovanja krizne ekipe, določitev in usposabljanje govornika v krizi. Po njegovem (Coombs 2007) mora organizacija v tem obdobju že določiti komunikacijske kanale, ki jih bo uporabljala ob morebitnem pojavu krize.

## KRIZNI DOGODEK

Ta stopnja se začne s sprožilnim dogodkom (tako imenovanim triggerjem). V tem obdobju je najnujnejše zavedanje menedžmenta, da je podjetje oziroma organizacija v krizi. Na podlagi tega določijo ustrezne ukrepe. Med njimi je najpomembnejši komuniciranje organizacije z deležniki (Coombs 1999, 16). Če se namreč organizacija ne odziva ali celo sploh ne komunicira v obdobju krize, lahko le še poveča negativen učinek krize. Coombs (2007) pravi, da se morajo krizni upravljalci v tem obdobju odzivati hitro, natančno in konsistentno. Po njegovem je idealno, da se organizacija odzove v prvih nekaj urah po zaznavi krize, da poda natančne in verodostojne informacije ter da vsi predstavniki organizacije, ki v krizi

komunicirajo z javnostmi, pošiljajo skladna sporočila. Če se pri tem pojavijo dezinformacije, jih mora organizacija nujno popraviti (Coombs 2007).

## OBDOBJE PO KRIZI

Je čas po koncu krize. V ospredje pridejo dejavnosti, ki podjetju ali organizaciji pomagajo zagotoviti, da so deležniki dobili pozitiven vtis o njenem delovanju v krizi in ki ji pomagajo ugotoviti, ali je krize res konec. Prav tako mora organizacija v tem obdobju poslovati naprej kot običajno, hkrati pa poskrbeti za priprave na naslednjo krizo (Coombs 1999, 16).

Tisti, ki so odgovorni za krizno upravljanje, morajo v tem obdobju pridobiti kar se da veliko podatkov o kriznem obdobju. Prav tako mora organizacija deležnike obvestiti o procesu svojega okrevanja, o sprejetih ukrepih za odpravo posledic krize in popravo škode ter o morebitnih preiskavah vzrokov krize.

To so osnovne značilnosti Coombsovega tristopenjskega modela kriznega upravljanja. Še nekaj značilnosti sledi v poglavjih o odzivu deležnikov in organizacije na krizo, pred tem pa navajam še nekaj značilnosti kriznega upravljanja oziroma komuniciranja.

Coombs (1999, 3-5) omenja štiri dejavnike kriznega upravljanja:

- A) Preprečitev obsega bistvene korake za preprečitev krize. Krizni menedžerji velikokrat pravočasno zaznajo znamenja krize, zato se včasih tudi zgodi, da v medijih preberemo zgodbe o krizah, ki se niso zgodile, pa bi se lahko.
- B) Priprava je predvsem načrt kriznega upravljanja oziroma komuniciranja, pa tudi izbira in trening krizne skupine, izbira govorcev ter diagnosticiranje ranljivosti organizacije v obdobju krize.
- C) Izvedba je smiselna uporaba elementov prejšnjega faktorja, priprave. Del izvedbe je tudi preizkušanje, torej simulacija krize. Bistvo tega je preizkus kriznega načrta, članov krizne skupine in komunikacijskega načrta. V pravi krizi je ta faktor tudi najbolj viden, saj organizacija vse to počne pregledno pred očmi javnosti in medijev, ki izvedbo tudi kritično ovrednotijo.

D) Učenje je po Coombsovem mnenju zelo pomemben del, saj se krize lahko ponavljajo. To je še posebej poudaril v teoriji SCCT (Situational Crisis Communication Theory), ko je navedel, da je zavedanje ljudi o morebitnih prejšnjih krizah zelo pomemben dejavnik, saj lahko spreminja oziroma oblikuje mnenje ljudi o ugledu organizacije v novi krizi. Za organizacijo to pomeni, da se mora v tej, četrti fazi res nekaj naučiti (Coombs 2004).

Za primerjavo ter boljšo razlago značilnosti in nalog kriznega komuniciranja in upravljanja navajam še nekaj drugih avtorjev.

Hainsworth in Menge (v Novak 2000, 163) sta razvoj krize opisala kot ciklični proces s štirimi stopnjami:

1. Izvor ali morebitna nevarnost. Ta lahko nastane zaradi zunanjih dejavnikov ali notranjih konfliktov v organizaciji. Če te vplive ali konflikte zanemarjamo oziroma jih potiskamo v ozadje, lahko sčasoma nastanejo krizne razmere, ki ogrozijo delovanje in obstoj organizacije (Novak 2000, 163). V tej fazi vodilni v organizaciji velikokrat sploh ne zaznajo nevarnosti. Poleg tega jih še ne zaznajo niti javnosti.
2. Okrepitev ali nastajajoča kriza. Novak (2000, 163) to stopnjo opisuje kot kritično, saj lahko občutno vpliva na razvoj morebitne nevarnosti v krizne razmere. Najpomembnejše pri tem je, da organizacija prevzame nadzor in oblikuje akcijske načrte za komuniciranje in reševanje krize. Na tej stopnji ponavadi mediji zaslutijo krizo in jo začnejo posredovati javnostim, ki nato vse bolj pritiskajo na organizacijo, naj prizna, da se je znašla v krizi.
3. Dejanska ali kritična kriza je stopnja, na kateri morebitna nevarnost dozori v krizo. Ko ta doseže vrh, prisili vodstvo organizacije, da jo sprejme in da začne ukrepati v smeri reševanja. Med te ukrepe sodijo uspešno komuniciranje z vpletenimi javnostmi, odprava nastale škode ter preučevanje kriznih razmer. Ko začne organizacija komunicirati o svojem položaju, postane kriza javna. S tem se povečujejo zanimanje javnosti in tudi pritiski na organizacijo. Ta si mora na tej stopnji



prizadevati, da predvideva dogodke in usmerja njihov razvoj, ne pa da se samo odziva nanje (Novak 2000, 164).

4. Reševanje ali zaton krize. Za to stopnjo je najbolj značilno preusmerjanje pozornosti medijev na druge probleme in umirjanje pritiska javnosti. Organizacija mora na tej stopnji preučiti krizne razmere in premisliti o preventivnih ukrepih za nadaljnje poslovanje (Novak 2000, 164).

Tucker in Broom (v Novak 2000, 167) sta krizni menedžment (oziroma upravljanje, op. a.) opredelila kot »proces, katerega cilj je pomagati ohraniti trge, zmanjšati tveganje v poslovanju, ustvariti priložnosti in uspešno upravljati ugled podjetja tako v korist podjetja kot njegovih delničarjev«.

Kot pglavitne naloge kriznega upravljanja sta navedla:

- načrtovanje in nadzorovanje okolja podjetja
- preučevanje okolja (ocenjevanje vplivov)
- oblikovanje akcij podjetja in odzivov

Na podlagi tega je Novak (2000, 167) proces kriznega upravljanja – podobno kot Coombs (1999) – razdelil na tri obdobja:

Tabela 1.1: Tri obdobja kriznega upravljanja

<b>Obdobje pred krizo</b> (stanje nenehne pripravljenosti)	<b>Obdobje med krizo</b> (kaotično stanje)	<b>Odbdobje po krizi</b> (vrnitev v normalno stanje)
<p>V dneh, preden se kriza zares pokaže, je naloga menedžerjev, da prepoznajo vrste kriz, s katerimi se podjetje lahko spopade. Poleg tega morajo ovrednotiti verjetnost pojavitve kriz ter se pripraviti nanje.</p>	<p>Kriza je najbolj dramatičen, nestanovit in tvegan čas. Odločitve organizacije se sprejemajo hitro ter pod pritiski notranjega in zunanjega okolja, njihova uspešnost pa ni odvisna samo od njega. Vodstvo organizacije poskuša obvladati posledice kriznega dogodka in medijskega poročanja o njem, hkrati pa podjetje pripraviti na nadaljevanje poslovanja po koncu krize.</p>	<p>Po krizi se vodstvo popolnoma posveti vrnitvi v normalno stanje. Če je treba, se spreminjajo organizacijska struktura, poslovna politika in kultura v organizaciji ter tudi nadzorni mehanizmi. Veliko pozornosti namenjajo tudi nastajanju in krepitevi ugleda.</p>

Vir: Novak (2000, 168).

### 1.2.3 Odziv deležnikov na krizo

Klein in Dawar (v McDonald in drugi 2010, 264) pravita, da je iskanje vzrokov pri deležnikih za pojav krize organizacije odvisno iz sodb, ki jih posameznik dobi v medijih, od podjetja in drugih virov.

Ahluwalia (v Dean 2004, 195) trdi, da je odzivanje uporabnikov oziroma kupcev v krizi odvisno tudi od nizke oziroma visoke stopnje vpletenosti (nekateri avtorji namesto izraza commitment uporabljajo involvement, op. a.), kar pomeni moč oziroma intenzivnost angažiranosti uporabnikov – tako pri nakupu kot pri uporabljanju izdelka. Za primere nizke stopnje vpletenosti izdelkov Ahluwalia (v Dean 2004, 195) navaja aspirin, prtičke in solato, za primere visoke stopnje vpletenosti pa računalnik, obleko, kozmetiko in avtomobile. Za drugo skupino avtor ugotavlja, da je učinek negativne publicitete ob morebitni krizi manjši.

Ob tem Ahluwalia dodaja, da so podjetja z večjim ugledom tudi bolj izpostavljena v medijih ob morebitnih krizah. Če se bo namreč podjetje z velikim ugledom slabo odzvalo na krizo v primerjavi s podjetjem z manjšim ugledom, bo to imelo večje posledice zanj. Razlog za to je prav stopnja vpletenosti uporabnikov, saj se v primeru krize organizacije ali podjetja:

- a) stališče uporabnikov, ki imajo nizko stopnjo vpletenosti do podjetja v krizi, spremeni bolj drastično
- b) stališče uporabnikov, ki imajo visoko stopnjo vpletenosti do podjetja v krizi, skorajda ne spremeni.

Folger in Cropanzano (v Dean 2004, 196) sta razvila *teorijo poštenosti*, v kateri sta združila teoriji enakosti in pravičnosti. Avtorja postavita izhodišče, da negativni dogodki, kot so krize podjetij, pri ljudeh sprožijo iskanje vzrokov zanjo. S tako imenovanimi atributi se je sicer med prvimi začel ukvarjati Weiner leta 1985. Atributi so percepcije vzrokov o pojavu nekega dogodka (Weiner v Coombs 2004, 268). Ljudje bodo po mnenju Weinerja vzroke za pojav nekega dogodka vedno pripisovali človeškim (personal causality) ali zunanjim dejavnikom (external causality), ki so sprožili krizo.

Coombs (2007) pa je desetletje po Weinerju teorijo atributov uvedel v krizno komuniciranje.

Coombs je na podlagi predhodnih raziskav iskanje vzrokov o pojavu razvil v štiri dimenzije (2004, 268):

- a) stabilnost, ki se nanaša na pogostost dogodka;
- b) zunanji nadzor, ki odgovarja na vprašanje, ali je lahko še kdo drug vplival na vzroke nekega dogodka;
- c) osebni nadzor se nanaša na akterjevo zmožnost nadzorovanja vzroka dogodka;
- d) lokacija vzroka pa ugotavlja, ali je vzrok za dogodek akter ali kontekst, v katerem se je ta zgodil.

Te dimenzije so pomembne zaradi pripisovanja odgovornosti za krizo (Coombs 2004, 269). Če upoštevamo še vrsto in značilnosti kriz (glej Tabelo 1.2), dobimo pomembno orodje, ki je pripomoček organizacijam oziroma kriznim upravljalcem za izbiro strategije odziva na krizo. To pa je tudi bistvo Coombsove teorije SCCT (Situational Crisis Management Theory).

Tabela 1.2: Tipi in vrste kriz organizacij

<b>ŽRTVENI KLASTER</b>	
<b>Naravna katastrofa:</b>	Dejanja narave, ki škodujejo organizaciji. Primer: potres.
<b>Govorice:</b>	Napačne in škodljive informacije o organizaciji, ki krožijo naokrog.
<b>Nasilje na delovnem mestu:</b>	Nekdanji ali zdajšnji zaposleni poškoduje ali skuša poškodovati sodelavca.
<b>Poškodovanje izdelkov:</b>	Zunanji človek povzroči škodo organizaciji, s tem ko sabotira izdelek tako, da je ta nevaren za porabnike.
<b>KLASTER NESREČ:</b>	
<b>Izziv:</b>	Deležniki trdijo, da organizacija ne deluje primerno. Tudi javnost jih začne moralno in etično obsojati; ni pravne podlage za to.
<b>Nesreča zaradi teh. napake:</b>	Tehnična napaka povzroči industrijsko nesrečo.
<b>Vpoklic zaradi tehnične napake:</b>	Tehnična napaka povzroči okvaro na izdelku, zato ga morajo odali vpoklicati, saj je morebiti nevaren za porabnike.
<b>NAMERNI KLASTER:</b>	
<b>Človeška napaka:</b>	Napaka zaposlenega pri delu povzroči industrijsko nesrečo.
<b>Vpoklic zaradi človeške napake:</b>	Napaka zaposlenega pri njegovem delu povzroči napako na izdelku, zaradi katere je ta nevaren in ga morajo vpoklicati.
<b>Kršenje pravil:</b>	Organizacija zavestno krši pravila, zato so ogroženi njeni deležniki.

Vir: Coombs (2004, 270).

Če se nekoliko vrnem in nadaljujem misel Folgerja in Cropanzana (v Dean 2004, 196), sta avtorja na podlagi prej omenjene Weinerjeve teorije atributov, ki sproža spontano iskanje vzrokov za razumevanje pojava krize, razvila tako imenovani proces »*Could, Should in Would*« (lahko bi, morala bi, bi, *op. a.*), s katerim ugotavljajo odgovornost organizacije za negativni dogodek oziroma krizo.

- Prvi faktor (Could) ugotavlja, ali je organizacija dejansko obvladovala krizni dogodek oziroma ali je sploh obstajala možnost, da bi ga lahko obvladovala. Ugotavlja torej vpliv organizacije na krizo.
- Drugi faktor (Should) dejanja organizacije v obdobju krize ocenjuje z moralnega in etičnega stališča.
- Tretji faktor (Would) pa je primerjava dejanskega stanja v obdobju krize (ocena škode za organizacijo) in alternativnega, hipotetičnega scenarija (Folger in Cropanzano v Dean 2004, 196). Z drugimi besedami: tretji faktor ugotavlja, ali bi drugačno ravnanje organizacije v krizi imelo manj negativen učinek na deležnike.

Teorija Folgerja in Cropanzana (v Dean 2004, 296) tako pravi, da »organizacije, ki se v krizi odzovejo na način, da zmanjšajo verjetnost pojava in tudi generiranja prvih dveh faktorjev (Could in Should), v javnosti s tem vzbujajo percepcijo pravičnosti«. Kot primer za to avtorja navajata primer farmacevtskega proizvajalca, ki je imel v začetku 80. let krizo zaradi kapsul, zastrupljenih s cianidom. Začelo se je z medijskim poročanjem o številnih zastrupitvah ljudi, ki jim je bilo skupno, da so zaužili kapsule iste blagovne znamke določenega proizvajalca. Zaradi zastrupitve s cianidom je umrlo 7 ljudi. Kot se je izkazalo že v dneh krize, je neznanec v embalažo kapsul dodal cianid, potem ko so izdelki že izšli iz proizvodnje. Gledano z vidika teorije pravičnosti se je podjetje s tem izognilo prvemu faktorju (Could), saj mediji in druge javnosti niso mogli ugibati, kaj bi podjetje lahko storilo za preprečitev krize. Farmacevtski proizvajalec je po tej objavi sporočil, da so umaknili iz prodaje vse kapsule določene blagovne znamke, razpisali 100.000 ameriških dolarjev nagrade za izsleditev povzročitelja zastrupitve ter obenem predstavili novo pakiranje kapsul, ki naj bi bilo trikrat bolj varno pred morebitnimi poskusi dodajanja nezaželenih snovi v že zapakirane izdelke. Po mnenju številnih avtorjev ta primer še vedno velja za zlato pravilo odziva organizacije, ki je v krizi.

#### 1.2.4 Strategije odziva organizacije na krizo

Coombs (1999) trdi, da so nove tehnologije pospešile prenos komuniciranja in pripomogle k temu, da je svet vse manjši. To pomeni, da tudi kriza v najbolj oddaljenem kraju na svetu ne more ostati skrita.

Z naraščanjem kompleksnosti tehnologij in družbe se število in tudi različnosti kriz povečujejo, ugotavlja Lerbinger (v Stephens in drugi 2005). Zato je izbira strategije za reševanje krize odvisna predvsem od vrste krize in okoliščin. Coombs (2007) poudarja, da izbira strategije vpliva na to, kako ljudje sprejemajo oziroma vidijo krizo, pa tudi na imidž organizacije v krizi.

Coombs (v Stephens in drugi 2005, 395–397) je na podlagi predhodnih raziskav drugih avtorjev leta 1995 razvil model izbire strategije odziva organizacije v krizi. Model predvideva pet kategorij:

- *Strategije neobstoja* – pomeni, da organizacija zanika nastanek ali obstoj krize. Znotraj te strategije Coombs predvideva pojasnilo, torej zakaj kriza ne obstaja, napad na tiste, ki trdijo, da je organizacija v krizi, ter ustrahovanje (grožnje s pravnimi sredstvi) tistih, ki širijo govorce o obstoju krize.
- *Strategije oddaljitve* – pomeni, da se poskuša organizacija omejiti od krize. S tem sicer priznava obstoj krize, vendar jo poskuša prezreti. Znotraj te kategorije avtor navaja še izgovore, torej minimaliziranje odgovornosti organizacije, zanikanje odgovornosti, torej prenašanje krivde na druge, neupravičenost, torej prepričevanje javnosti o neškodljivosti krize oziroma o tem, da ni tako, kot se zdi na prvi pogled.
- *Strategije dvorjenja* – pomeni poskus organizacije za pridobitev naklonjenosti javnosti v obdobju krize. Ta strategija vključuje hvaljenje, torej poudarjanje superiornosti podjetja, preseganje, torej izrabljanje krize za svojo korist, in hvaljenje drugih z namenom pridobitve njihove naklonjenosti.
- *Strategija žalovanja* – pomeni, da poskuša organizacija z obžalovanjem krize ali kriznega dogodka doseči odpuščanje drugih in ustvariti sprejemljivost. V to kategorijo uvrščamo ponujanje kompenzacije žrtvam krize, kesanje in popraviljanje škode, s čimer želi organizacija pokazati, da

je naredila vse, da bi popravila škodo in hkrati zagotovila, da se kaj podobnega ne bi več zgodilo.

- *Strategija trpljenja* – cilj te strategije je nastopanje v vlogi žrtve in s tem pridobivanje simpatij javnosti.

Pozneje je Coombs (v Stephens in drugi 2005, 396) dodal še dve strategiji, in sicer *molč* ter *uporabo zunanjega strokovnjaka*. Leta 2007 pa je navajal devet kategorij:

1. napad – konfrontacija tistih, ki trdijo, da je nekaj narobe v organizaciji
2. zanikanje – trditve, da organizacija ni v krizi
3. prenašanje odgovornosti – prenašanje krivde za nastanek krize na človeka ali skupino zunaj organizacije
4. izgovor – minimaliziranje odgovornosti organizacije za nastanek krize in/ali poudarjanje, da organizacija ni imela vpliva na nastanek krize. Znotraj te kategorije Coombs omenja še provokacijo (kriza je rezultat delovanja drugih), pomanjkanje informacij, pomanjkanje nadzora, dobronamernost
5. obrazložitev – minimaliziranje nastale škode
6. opominjanje – opozarjanje déležnikov na dobro poslovanje ali delovanje organizacije v preteklosti
7. dvorjenje – hvaljenje drugih (npr. déležnikov)
8. kompenzacija – ponujanje denarnega ali gmotnega nadomestila žrtvam krize
9. opravičilo – obžalovanje krize ali kriznega dogodka in sprejemanje odgovornosti organizacije zanjo ter doseganje odpuščanja drugih.

Molč ali neodzivnost organizacije v krizi (v smislu »Ne komentiramo«) sta po Coombsu (v Stephens in drugi 2005, 396) najslabša odziva, ker vzbujata vtis krivde.

Podobne strategije odziva organizacije na krizo opisuje Novak (2000, 191). Glede na slovenske izkušnje jih razdeli v pet glavnih skupin:

- *Strategija priznanja* – organizacija prizna krivdo in (ne)posredno prosi javnosti, naj ji dajo še eno možnost. Poleg tega organizacija ponudi povrnitev škode prizadetim.

- Strategija pravne pomoči – so primeri pravnih postopkov na sodišču, pogosto proti medijem zaradi klevetanja.
- Strategija molka – organizacija se ponavadi odzove z »Brez komentarja«. Tako kot Coombs tudi Novak navaja, da je to pogost odziv organizacij, ki se ob krizi potuhnejo. Po Novaku ta strategija temelji na domnevi, da bo manjše zaznavanje krize v javnosti zadržalo krizo na nizki ravni in manj škodovalo ugledu podjetja.
- Strategija umika in napada – če gre za krizo velikih razsežnosti, lahko organizacija preprosto umakne izdelek. Lahko pa se odloči za napadalen odziv, tako da si prizadeva za čimvečjo izpostavljenost v javnostih, predvsem v medijih.
- Strategija iskanja širših razlogov – v to skupino sodi sklicevanje na višjo avtoriteto (vlada, gospodarsko združenje, neodvisen znanstveni institut ipd.) in prenos krivde na drugega.

Stephensova in drugi (2005) Coombsa in Lerbingerja nadgrajujejo z ugotovitvijo, da se v zadnjem času – ob razcvetu tehnologij – vse bolj povečuje pomen tehničnih razlag pri komuniciranju organizacije z javnostmi v obdobju krize. Pri tem navajajo več strategij:

a) *kompleksna tehnična razlaga*, kot je primer, ko strokovnjak v kriznih razmerah v imenu organizacije razlaga zapletene podrobnosti *izrazito strokovno*. Kot primer za to navajajo neuspešne medicinske posege, ki so organizacijo, ki jih je izvajala, pahnilo v krizo. Zdravnik specialist v tem primeru v imenu organizacije v strokovnem jeziku razlaga podrobnosti o napakah pri posegih ter tudi o posegih, s katerimi bo organizacija popravila nastalo škodo. Pomanjkljivost tega je, da laična javnost ne razume razlage.

b) *strategija tehničnega prevoda*, kot je primer, ko organizacija za razlago kriznih razmer uporabi znanstvenika, ki *poljudno* razlaga tehnične podrobnosti krize. Kot primer za to navajam krizo s pospeševalnikom delcev v CERN-u, ko so znanstveniki širši javnosti razumljivo pojasnjevali vzroke okvar na trkalniku.

To strategijo je Zehr (v Stephens idr. 2005) označil za tako imenovano »*public science*« oziroma poljudno znanost.



Stephensova in drugi (2005) ob tem opozarjajo na to, da organizacije v takšnih kriznih razmerah vse pogosteje za govorce uporabljajo neznanstvenike, torej predstavnike za stike z javnostmi oziroma kar izvršne direktorje organizacij, ki so se znašle v krizi. Kot razlog za to navajajo predvsem negotovost znanstvenikov. Ti so namreč po njihovem večni skeptiki, zato prevečkrat poudarjajo znanstveno (ne)dokazljivost. Z drugimi besedami: ne znajo zamolčati dejstev, ki niso znanstveno preverjena in so velikokrat tudi nepomembna pri strategiji odzivanja organizacije. Ker mora biti sporočilo organizacije jasno, verodostojno in zaupanja vredno (Stephens in drugi 2005), se organizacije vse manj odločajo za znanstvenike kot govorce podjetja, ki je v krizi.

### **1.2.5 Komuniciranje med krizo**

Temeljni cilj komuniciranja med krizo mora biti nadzor nad grožnjami ugledu podjetja. Pomembno je tudi, da organizacija izkoristi vsako priložnost za medijsko pozornost, da pove javnostim, kakšna sta njihova vizija in poslanstvo ter kako posluje. Krizna komunikacijska skupina se ob vzpostavitvi usmeri na odnose z mediji in vsemi drugimi javnostmi organizacije (Novak 2000, 199).

Po njegovem je najpomembnejših prvih 24 ur od pojavitve krize. Predvsem mediji namreč pri krizah zahtevajo takojšnje informacije. Če se podjetje ali organizacija ne odzove takoj, se pokaže informacijska praznina, ki je najugodnejši čas za širjenje govoric in popačenih prikazov dogajanj (Novak 2000, 201).

Sicer pa so najpomembnejša komunikacijska orodja (Novak 2000, 209):

- osnovne informacije o podjetju
- sporočilo za javnost
- novinarska konferenca
- intervjuji, izjave
- odzivanje na telefonske klice (tudi na elektronsko pošto).

»Ključno komunikacijsko orodje za posredovanje informacij v kriznih razmerah je sporočilo za javnost.« Z njim organizacija pojasnjuje pogloblitve informacije o dogodku, v njem pa lahko tudi izrazi obžalovanje ali druge občutke (Novak 2000, 209). Po njegovem naj bi vsako sporočilo za javnost vsebovalo podatke o naravi in lokaciji dogodka, o podrobnostih krize, akcij organizacije, citirane navedbe višjega menedžerja (tudi morebitno obžalovanje zaradi krize) ter podrobnosti o preiskavah vzroka dogodka (Novak 2000, 209).

Če se med krizo pojavijo nove informacije, je treba obnoviti sporočilo za javnost. Poleg tega je treba vsako sporočilo opremiti z datumom, zaporedno številko in časom objave, kar novinarjem in vodstvu omogoča kronološki nadzor nad dogajanjem. (Novak 2000, 209).

Učinkovito komunikacijsko orodje je tudi novinarska konferenca, ki vodstvu organizacije omogoča sporočanje vsem medijem hkrati. Hkrati je to priložnost za popravilo morebitnih neustreznih informacij novinarjev in razjasnitev morebitnih nesporazumov (Novak 2000, 210).

Intervju je orodje za pogovor s predstavniki organizacije, ki je v krizi. To orodje je, podobno kot novinarska konferenca, možnost za podrobnejše pojasnjevanje krize ter popravilo morebitnih dezinformacij. Še bolj pomemben pa je intervju kot priložnost za usmerjanje sporočil organizacije javnosti. Intervjuvanec lahko – poleg odgovarjanja na novinarjeva vprašanja – s svojimi (dopolnilnimi) odgovori usmerja tok informacij na pripravljena sporočila organizacije (Novak 2000, 210–211).

Odzivanje na telefonske klice oziroma v današnjih časih še na elektronsko pošto pa je pomembno zaradi ažurnosti. Pri tem sta najbolj pomembni hitrost in točnost informacij (Novak 2000, 211).

Kot eno od orodij v sodobnem svetu ne gre pozabiti na splet. Taylor in Kent (v Coombs 2007) sta v svojem raziskovanju ugotovila, da je ena od boljših rešitev posebna spletna stran, namenjena krizi. Poudarjata predvsem dejstvo, da lahko organizacija z vzpostavitvijo takšne spletne strani javnosti predstavlja svojo plat zgodbe. Če ne uporabi tega orodja, tvega širjenje neželenih (in nenadzorovanih) informacij med deležnike in javnosti o krizi.

## **2 ŠTUDIJA PRIMERA: KOMUNICIRANJE PODJETJA TOYOTA SLOVENIJA V PRIMERU VPOKLICA VOZIL**

### **2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

#### **O podjetju**

Začetki družbe Toyota segajo v leto 1918, pravi razcvet pa je ta avtomobilski proizvajalec dosegel po drugi svetovni vojni, med tako imenovanim industrijskim bumom. Na tuje trge pa je Toyota začela prodirati v poznih 50. letih prejšnjega stoletja, najprej v Združene države Amerike, nato – leta 1963 – še v Evropo. Leta 2008 je Toyota postala največji avtomobilski proizvajalec na svetu in tako z vrha izrinila ameriška giganta, General Motors in Ford.

Kaj pa pri nas? Podjetje Toyota Adria d.o.o. na slovenskem trgu obstaja od leta 1998. Danes Toyota Adria pokriva 6 trgov: Slovenijo, Hrvaško, Srbijo, Bosno in Hercegovino, Črno goro in Kosovo. Za poslovanje so ustanovili mrežo podjetij v naši lasti: Toyoto Slovenija, ki je oddelek znotraj Toyote Adria, Toyoto Croatia, Toyoto Serbia in naše predstavništvo v BIH, Toyoto BH.

V celotni regiji podjetje zaposluje 470 ljudi, od teh jih 160 dela v lastnih podjetjih.

#### **Zdrava rast**

Prodaja Toyote Adrie se že več let vzpenja; še v koledarskem letu 2006 so prodajo povečali za 20 odstotkov, leta 2007 je Toyota dosegla 5,2-odstotni tržni delež, leta 2008 3,1-, leta 2009 pa 4,1-odstotnega. Glede na konsolidirane rezultate pa so s 155 milijoni evrov prihodkov med 35 največjimi podjetji v Sloveniji.

#### **Posluh za okolje**

Središče dejavnosti Toyote na globalni in lokalni ravni je družbeno odgovorno ravnanje. Prva je začela dejavno razvijati ekološko naravnano tehnologijo, tako so danes vozila opremljena z okoljsko prijaznimi motorji s hibridnim pogonom in D-CAT dizelskim pogonom na čelu.

#### **Vizija**

V Toyoti spremljajo in razvijajo dva sklopa tržnih ciljev: kvantitativne in kvalitativne. Med kvantitativnimi so poglavitni prodaja, tržni delež in finančni rezultat, med kvalitativnimi pa ugled in prepoznavnost blagovne znamke, zadovoljstvo strank,

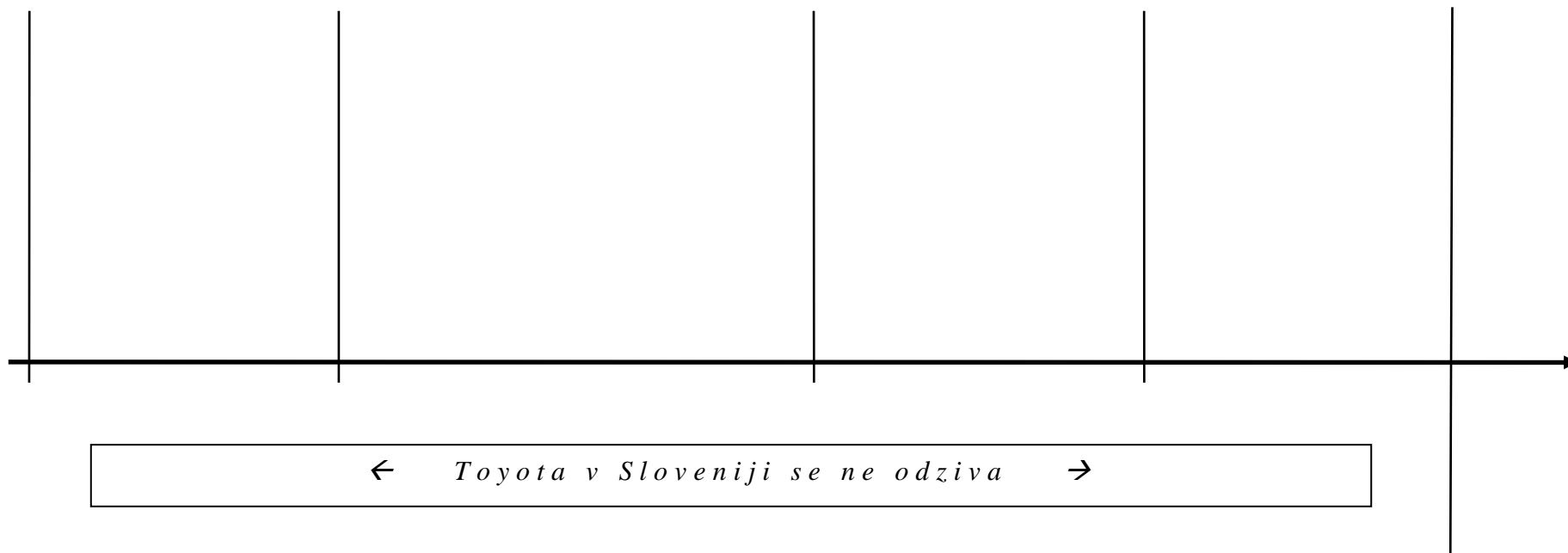
stabilnost prodajne mreže in družbeno odgovorno ravnanje. Vse skupaj vodi k uresničitvi vizije, ki je: postati najbolj ugledno avtomobilsko podjetje na trgu.

## **ODDELEK ZA ODNOSE Z JAVNOSTMI**

Služba za odnose z javnostmi v Toyoti Slovenija je del oddelka za marketing. Njihove pglavitne naloge so skrb za interno komuniciranje z zaposlenimi v Toyoti Adrii d.o.o., skrb za komunikacijo z zunanjimi javnostmi (intervjuji, dnevna interakcija z mediji, projekti na temo ekologije in varnosti, predstavitve novih modelov na trgu ...) ter skrb za družbeno odgovornost.

**Tabela 2.1: Časovnica dogodkov in primerjava dogajanja v ZDA in Sloveniji**

28. avgust 2009:	29. september 2009:	21. januar 2010:	28. januar:	<u>29. januar:</u>
nesreča s smrtnim izidom v ZDA	vpoklic vozil Toyote v ZDA zaradi težav s predprazniki	napoved vpoklica vozil v ZDA zaradi težav s stopalko za plin	napoved vpoklica vozil v Evropi. STA in Finance poročata	vpoklic vozil v Sloveniji



Toyota Slovenija objavi **prvo** sporočilo za javnost

Vir: MSNBC.com (13. maj 2010).

## 2.2 POJAV in RAZVOJ KRIZE

Konec avgusta 2009 v prometni nesreči z vozilom lexus ES 350 v Združenih državah Amerike umrejo štirje ljudje. Dogodek ne bi bil tako odmeven, če ne bi voznik med vožnjo policiji prijavil, da se mu je zataknila stopalka za plin ter da ne more nadzorovati vozila. Klic se je končal z zvokom ob trčenju.

Po nesreči so ameriški mediji začeli odkrivati in razvijati klopčič ter opozarjati na težavo s predpražniki, ki naj bi bili narejeni tako, da se stopalka za plin lahko zatakne. Konec septembra 2009 je Toyota v ZDA zaradi tega napovedala odpoklic približno 3,8 milijona vozil, hkrati pa vztrajala, da na vozilih ni nobene druge tehnične napake.

21. januarja 2010 je sledil odpoklic 5,2 milijona Toyotinih vozil v Združenih državah Amerike zaradi tehnične napake na stopalki za plin. Kot so ugotovili, je obstajala možnost, da se določeni mehanizmi stopalke za plin mehansko zataknejo v delno pritisnjenem položaju ali pa se v nevtralni položaj vračajo počasneje, kot bi bilo treba. Zaradi tega so odpoklicali vse najbolj priljubljene modele toyot v ZDA.

Nekaj dni pozneje, 26. januarja, je Toyota začasno prekinila proizvodnjo nekaterih modelov v Združenih državah, med njimi priljubljenih camryja in corolle. Razlog za to je bila odprava težav v proizvodnji zaradi napake na stopalki za plin.

27. januarja je Toyota v Združenih državah razširila število odpoklicanih vozil za 1,2 milijona.

28. januarja je sledil odpoklic 1,8 milijona vozil v Evropi, o čemer sta poročala tudi Slovenska tiskovna agencija in časnik Delo (glej Tabelo 2.1). V Sloveniji so vpoklic potrdili dan pozneje, 29. januarja. Odpoklicali so 5.800 vozil. V obravnavanem primeru je bil to **začetek krize** Toyote Slovenija.

10. februarja je Toyota v Evropi odpoklicala še nekaj manj kot 53 tisoč vozil prius zaradi težav z zavornim sistemom ABS. V Sloveniji so odpoklicali 25 vozil.

Po zaslišanju predsednika Toyote Akia Toyode v ameriškem kongresu ter številnih preiskavah ameriških oblasti se je Toyota v ZDA 19. aprila pogodila za plačilo 16,4 milijona dolarjev kazni zaradi počasnega odzivanja na težave s stopalkami za plin.

Plačali so 19. maja. V obravnavanem primeru je bil to **konec kriznega obdobja**.

## 2.3 ANALIZA

### 2.3.1 Metoda

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabil metodo študije primera. Za primer sem si izbral podjetje Toyota Slovenija, pri pripravi naloge mi je kot predstavnica podjetja pomagala Jasna Baller, vodja oddelka za odnose v javnostmi. Kot pripomoček oziroma instrument sem uporabil delno strukturirani intervju.

Njene odgovore sem nato analiziral, pri čemer sem si pomagal tudi z analizo celotnega dostopnega komuniciranja podjetja: pregledal sem namreč vsa orodja, ki so jih uporabili pri komuniciranju, najbolj natančno pa spletno stran ter podstrani in sporočila za javnost, namenjena odpoklicu vozil.

### 2.3.2 Prepoznavanje krize in ključnih javnosti ter cilji kriznega komuniciranja

Oddelek za odnose z javnostmi Toyote Slovenija je **začetek krize** zaznal z objavo v ameriških medijih ter ob prvi objavi informacije o množičnem vpoklicu vozil, torej konec januarja oziroma v začetku februarja.

Po besedah vodje oddelka Jasne Baller v tej akciji niso določali ključnih javnosti oziroma deležnikov, temveč so želeli komunicirati z vsemi javnostmi enakovredno.

Kot **cilje** komuniciranja so si zadali »*Komunicirati z vsemi javnostmi odprto in odkrito ter transparentno*«.

V intervjuju z vodjo odnosov z javnostmi, Jasno Baller, sem še izvedel, da v Toyoti Slovenija nimajo posebnega kriznega načrta. Imajo pa ga v Toyota Motor Europe, katerega del je tudi slovenska Toyota, od koder so pristojni (torej vodilni na Toyoti Slovenija) dobivali navodila za nadaljnje ravnanje. Podrobnejše vsebine oziroma



navodil zaradi varovanja poslovnih skrivnosti niso bili pripravljene razkriti. Posebnih treningov ali priprav na krizo, v katerih bi ugotavljali pripravljenost Toyote Slovenije na pojav krize ali kriznega dogodka, po njenih besedah niso imeli.

Toyota Slovenija je vsem voznikom oziroma lastnikom toyot po objavi vpoklica domov poslala pismo z obrazložitvijo napake ter pojasnilom o vpoklicu. Po besedah Jasne Baller so »*nastopali odkrito in transparentno do vseh javnosti z obvestili za medije, na spletni strani [www.toyota.si](http://www.toyota.si) so ažurno objavili najnovejše novice, vprašanja in odgovore, ter razvili tudi posebno aplikacijo, s katero lahko stranke same preverijo, ali je njihovo vozilo vključeno v preventivni vpoklic ali ne*«.

Iz teh odgovorov sem izluščil nekaj bistvenih poudarkov:

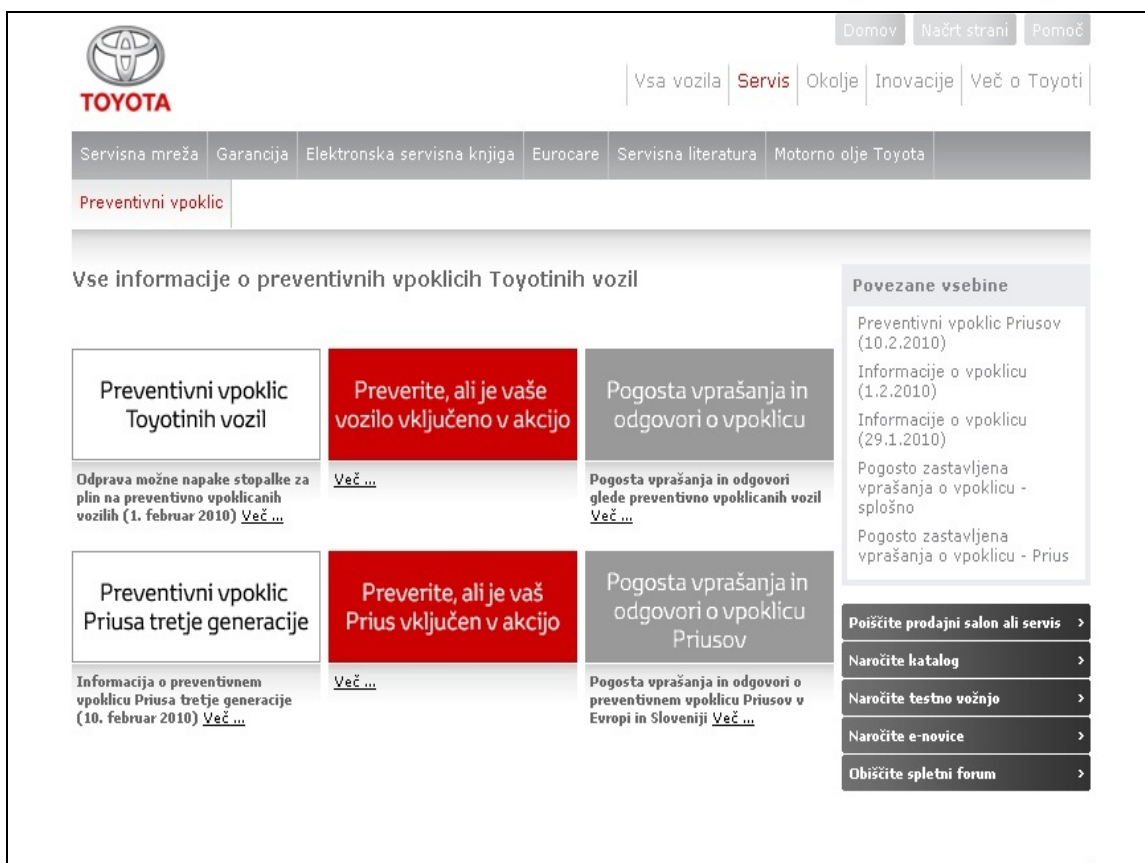
- da so med *déležniki* našli *lastnike toyot* ter jih pisno obvestili o vpoklicu,
- da so poseben poudarek namenili *spletu* oziroma spletnim aplikacijam ter
- da so se želeli ažurno odzivati na *medijsko poročanje*.

### 2.3.3 Orodja komuniciranja

#### 1 Splet

V analizi sem ugotovil, da je Toyota Slovenija veliko težo namenila komuniciranju prek spleta. Konec januarja so namreč vzpostavili posebno podstran »Preventivni vpoklic« na svoji spletni strani [www.toyota.si](http://www.toyota.si) (glej Sliko 2.1, spodaj).

Slika 2.1: Posnetek spletne strani Preventivni vpoklic



Vir: Preventivni vpoklic (10. maj 2010).

Internet je vse bolj pomembno orodje pri upravljanju odnosov z javnostmi ter tudi kriznem upravljanju. Je namreč uporaben vir informacij tako za novinarje kot tudi za druge javnosti.

Toyota je na primeru vpoklica svojih vozil uporabila svojo spletno stran »Preventivni vpoklic« tudi kot spletno novinarsko središče. Verčič in drugi (2002, 98) to opisujejo kot dodaten vsebinski sklop že postavljenih korporativnih spletnih strani podjetja. Če sledimo nadaljnji tipologiji, je šlo v tem primeru za odprto vrsto spletnega novinarskega središča, saj je bil dostop do informacij takojšen in neomejen. Glede na količino informacij, ki jih je ponujalo spletišče, pa bi ga lahko uvrstili v osnovno spletno novinarsko središče, ki je tudi najpogosteje uporabljeno v kriznih razmerah (Verčič in drugi 2002, 100). Takšno središče ponavadi ponuja podatke o podjetju (vodstvo in kontaktne osebe), sporočila za javnost (najnovejša, arhiv po mesecih in iskalnik po ključnih besedah), fotografije ter najpogostejša vprašanja in odgovore nanje.

Pregled spletne podstrani »Preventivni vpoklic« pokaže, da niso objavili nekaterih podatkov, na primer o vodstvu in kontaktnih osebah, pa tudi fotografije so manjkale. Poleg tega spletna stran ni bila izrecno poimenovana kot novinarsko središče, zato na podlagi tega sklepam, da ni bila namenjena le novinarjem, ampak tudi drugim javnostim in déležnikom (na primer lastnikom toyot).

Kot posebno vrsto orodja so namreč uporabili tudi **spletno aplikacijo**, namenjeno lastnikom toyot. Ti so lahko prek spleta vpisali številko šasije svojega avtomobila (številka VIN) ter tako preverili, ali je njihovo vozilo vključeno v preventivni vpoklic. Tistim, katerih vozilo je bilo vključeno v akcijo preventivnega vpoklica, pa so poslali tudi **pisno vabilo**, v katerem so med drugim pojasnili napako in opisali, kako jo bodo odpravili (glej Prilogo Č).

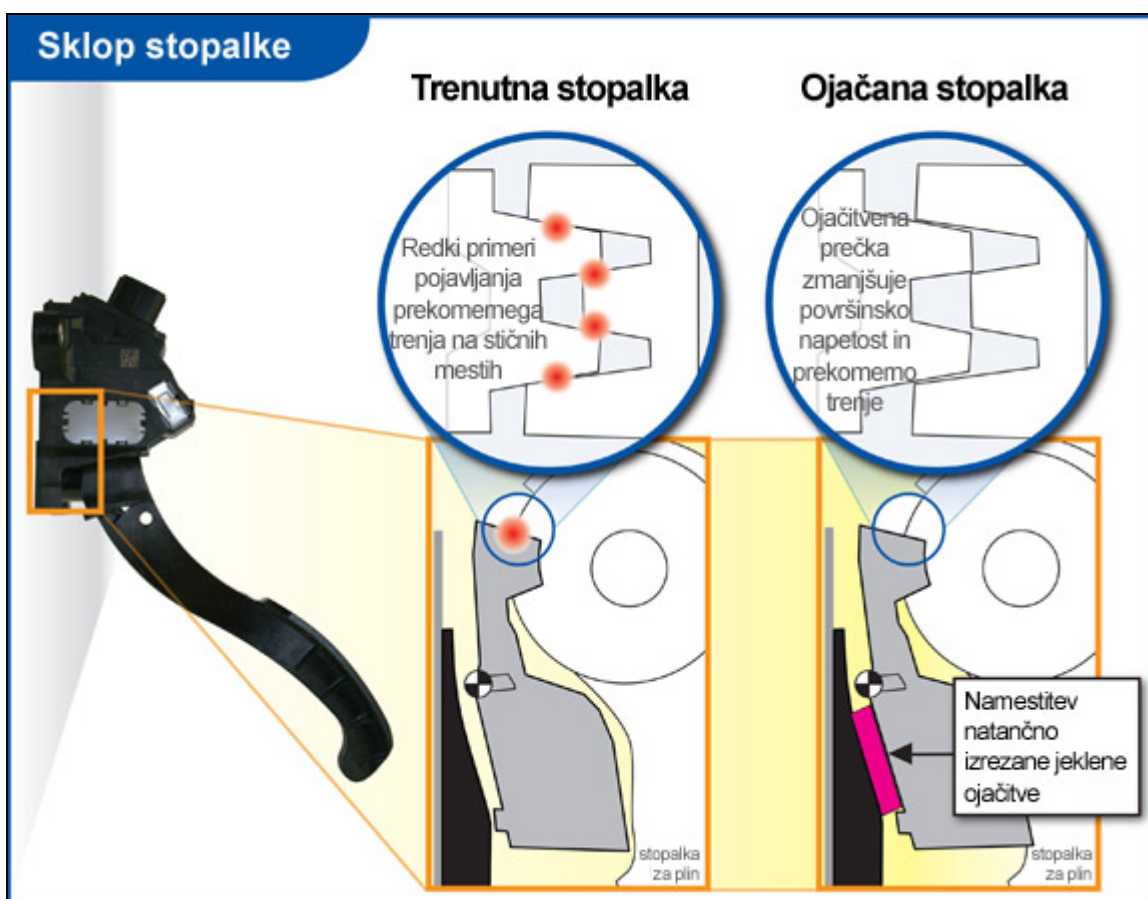
Poseben kotichek na spletni strani so namenili tudi tako imenovanim FAQ-om oziroma **pogosto zastavljenim vprašanjem**, v katerih so vnaprej odgovorili na večino mogočih vprašanj, ki bi se (in so se) pojavljala o vpoklicu Toyotinih vozil v Sloveniji. S tem so hkrati tudi novinarjem omogočili boljšo obveščenost o naravi napake na Toyotinih vozilih in odpravljanju te.

Kot ugotavlja Lerbinger (1997 v Stephens idr. 2005), se število in tudi različnost kriz povečuje z naraščanjem kompleksnosti tehnologij in družbe. Zato je izbira strategije za reševanje krize odvisna predvsem od vrste krize in okoliščin. Coombs (1999) poudarja, da izbira strategije vpliva na to, kako ljudje sprejemajo oziroma

vidijo krizo, pa tudi na imidž organizacije v krizi. Stephens (2005) Coombsovo in Lerbingerjevo ugotovitev nadgrajuje s tem, da poudarja vse večji pomen tehničnih razlag pri komuniciranju organizacije z javnostmi v obdobju krize. Tudi primer Toyote je bil nekaj podobnega.

Toyota Slovenija (in tudi Toyota Europe, op. a.) je tako imenovano *strategijo tehnične razlage* uporabila tudi **v sporočilih za javnost**, vendar pri tem ni uporabila znanstvenikov ali strokovnjakov, temveč le slikovno gradivo. Z njim (glej Slika 2.2, spodaj) je vsem zainteresiranim javnostim in deležnikom (novinarjem, lastnikom toyot in drugim) pojasnila tehnično plat težave z zatikanjem stopalke za plin ter tudi kako jo bodo odpravili.

Slika 2.2: Uporaba tako imenovane tehnične razlage v sporočilu za javnost



Vir: Preventivni vpoklic (10. maj 2010).

Sporočilo za javnost je ključno komunikacijsko orodje za posredovanje informacij v krizi, zato ga podrobneje predstavljam.

## **2 Sporočila za javnost**

Toyota Slovenija je v obdobju krize (od konca januarja do maja 2010) objavila tri sporočila za javnost. Prvo, 29. januarja (glej Priloga A), je vsebovalo obvestilo o preventivnem vpoklicu toyot v Evropi (in v Sloveniji) ter navedbo modelov, na katere se nanaša vpoklic. Drugo je bilo objavljeno 1. februarja (glej Priloga B), v njem so predstavili podrobnosti o napaki (slikovno gradivo, glej Sliko 2.2) ter potek popravila napake na stopalki. Tretje sporočilo (glej Priloga C) je bilo objavljeno 10. februarja, nanašalo pa se je na vpoklic modelov prius tretje generacije zaradi napake na zavornem sistemu ABS.

Ob preučitvi sporočil sem ugotovil, da jim je skupno:

- opremljenost z datumom,
- kratka osnovna (in poglobljena) informacija o krizi,
- podrobnosti o napakah.

Prvima dvema so skupne tudi citirane navedbe višjega menedžerja o obžalovanju ter poudarek o viziji in ciljih podjetja.

## **3 Intervju**

Pri komuniciranju v obdobju krize je Toyota Slovenija uporabila tudi orodja intervjuja. Ob pregledovanju medijskega poročanja o krizi (glej poglavje 3) sem našel tri pogovore s predstavniki medijev. Vsi so bili opravljeni z direktorjem Toyote Slovenija Boštjanom Trilarjem. Prvi je bil objavljen 4. februarja v Delu (Priloga F), drugi 26. februarja v Dnevniku (glej Priloga D), tretji pa 13. marca v Financah (spletni in tiskani izdaji, Priloga E).

### **3 MEDIJSKO POROČANJE O KRIZI**

V teoretičnem delu sem navedel, da nekateri avtorji poudarjajo pomen medijskega poročanja, saj so krize vroče blago za medije. Ko ti izvejo za krizo, se – ob primernem času – ponavadi z zanimanjem odzovejo. Poudaril sem čas dogodka. S tem mislim predvsem na to, ali je določen dan »zasičen« s pomembnimi dogodki ali ne. Vsaka novica ni namreč vedno objavljiva. V tako imenovanih »dneh kislih tedaj dogodek, ki sicer ne bi požel večje pozornosti večine medijev, postane novica.

V intervjuju z vodjo oddelka za odnose z javnostmi na Toyoti Slovenija Jasno Baller me je zanimalo tudi medijsko zanimanje in posledično poročanje o krizi Toyote v povezavi z vpoklicem vozil. Od začetka krize, torej konec januarja, ko je bilo objavljeno prvo sporočilo o vpoklicu, so novinarji po njenih besedah podjetje zasuli z vprašanji. Vendar sem se glede na skopost odgovorov v intervjuju z vodjo odnosov z javnostmi glede medijskega poročanja odločil, da bom sam pregledal poročanje slovenskih medijev o krizi.

Kot sem ugotovil že v časovnici (Tabela 2.1), so se ameriški mediji o vpoklicu toyot razpisali konec avgusta (poleti op. a.) in v začetku septembra 2009. Pri nas se je medijsko poročanje začelo ob potrditvi vpoklica vozil tudi na slovenskem trgu. To poglavje torej namenjam pregledu in analizi poročanja izbranih medijev in Slovenske tiskovne agencije (STA). Drugo sem izbral, ker sem želel ugotoviti, v kolikšni meri je poročanje STA vplivalo na medijsko poročanje v izbranih medijih.

#### **3.1 O novinarstvu in značilnostih poročanja v obdobju krize**

Za potrebe te naloge naj najprej razjasnim, kaj je to novinarstvo, ter njegove značilnosti, predvsem v sodobnem času. Poleg tega obravnavam agencijsko novinarstvo in njegov pomen za medije v današnjem času.

Koširjeva (v Laban 2004, 17) je novinarstvo opredelila kot »družbeno dejavnost, za katero so značilna zbiranje, izbiranje, oblikovanje in posredovanje informacij o dejstvih in mnenjih«.

V današnji družbi, ki jo označujemo kot informacijsko, sta novinarska dejavnost in tudi informacijski proces postala bolj zapletena, predvsem zaradi porasta spletnih medijev, ki stremijo predvsem k hitrosti posredovanja novic. Najbolj priročna rešitev za medije te vrste so agencijske novice.

Agencijsko novinarstvo je posebna vrsta novinarstva, saj so njegovi naslovniki po večini domači in tuji množični mediji s posebnimi potrebami – posredovane informacije morajo biti hitre, jedrnate, razumljive, preverjene in zato zanesljive (Laban in Poler Kovačič 2005, 16). Agencije so novinarjev osnovni, stalni in najbolj rutinski vir informacij. Za kakovost novinarstva so zato natančnost, resnicoljubnost, verodostojnost in nevtralnost informacij, ki jih objavljajo, še toliko pomembnejše (Laban in Poler Kovačič 2005). Perovič in Šipkova (v Laban 2004, 37) pravita, da imajo vse televizijske hiše pri nas naročenih več servisov, Koširjeva pa ob tem opozarja, da se zaradi navezanosti številnih slovenskih medijev na iste informativne servise zmanjšuje raznolikost informacij in širi uniformnost medijskih podob (Košir v Laban 2004, 38).

Mediji so generator kriz. Déležniki in javnosti si namreč najpogosteje prve (lahko tudi edine) vtise o krizi neke organizacije ustvarjajo na podlagi poročanja medijev o njej. Novak (2000, 207) pravi, da krize privlačijo medije, saj so eden od petih najpomembnejših dogodkov, ki ustvarjajo »dobro« novinarsko zgodbo (glej tudi Tabela 3.1). Med pet dogodkov, ki so medijsko najbolj zanimivi, sodijo (Novak 2000, 207):

1. katastrofe
2. krize
3. konflikti
4. zločini
5. korupcija

Te vrste novic se namreč dobro prodajajo, prav tako pa javnosti od medijev pričakujejo, da kot »psi čuvaji« bdiyo nad takimi dogodki ter da njih sproti obveščajo o njihovem poteku (Novak 2000, 207).

Po ugotovitvah Wellsa in drugih (2006, 489-490) se uredniki medijev za poročanje o določeni krizi ponavadi odločajo na podlagi novičarske vrednosti (glej Tabelo 3.1)

Tabela 3.1: Medijsko določanje novičarske vrednosti

	<b>VISOKA NOVIČARSKA VREDNOST</b>	<b>NIZKA NOVIČARSKA VREDNOST</b>	
↓	RAČUNALNIKI	PIVO	<b>A</b> Najvišja novičarska vrednost
	AVTOMOBILI	BREZALKOHOLNE PIJAČE	<b>B</b> Nižja kot A, vendar še vedno visoka
	ZABAVA	ŠPORTNI COPATI	<b>C</b> Nizka novičarska vrednost
	JUHA	D	<b>D</b> Še nižja kot C
	KOSMIČI ASPIRIN	CIGARETE OKRASNA PLATIŠČA PIŠKOTI	

Vir: Wells in drugi (2006, 490).



### **3.2 Metoda**

V tem delu naloge podajam pregled in analizo medijskega poročanja o vpoklicu vozil Toyote. Najprej sem pregledal poročanje Slovenske tiskovne agencije (STA), ga nato primerjal s štirimi slovenskimi mediji – dvema dnevnima časopisoma, Delom in Dnevnikom, ter dvema spletnima medijema, portalom finance.si in portalom Multimedijskega centra RTV Slovenija rtslo.si. Časovno sem upošteval trajanje krize Toyote Slovenije, kot sem ga določil na začetku drugega poglavja. torej od objave napovedi prvega vpoklica v Evropi in Sloveniji (konec januarja 2010) do plačila kazni Toyote ameriškim zveznim oblastem (maj 2010). Zunaj tega časovnega obdobja sem pregledal še, ali so obravnavani mediji in STA objavili tudi napoved prvega vpoklica toyot v Združenih državah Amerike (september 2009).

Namen pregleda in analize medijskega poročanja je bil primerjati število objav med STA in drugimi obravnavanimi mediji ter ugotoviti, v kolikšni meri so ti kot vir novice uporabili STA.

### 3.3 Analiza poročanja

Tabela 3.2: Medijsko poročanje o vpoklicu vozil Toyote

Datum objave / STA		DELO	DNEVNIK	MMC RTV	FINANCE
30.09.2009	Toyota v ZDA vpoklicala 3,8 milijona vozil	-	Povzeto	-	Povzeto
28.01.2010	Toyota z novim obsežnim odpoklicem avtomobilov v ZDA in Evropi	Povzeto, 29. 1. 2010	Povzeto + izjava Toyote Slovenija	Drug vir	Avtorski članek + povzeto (2 objavi)
02.02.2010	Toyota zavrača očitke, da je njena širitev kriva za odpoklice	-	-	-	Povzeto
03.02.2010	Toyotin odpoklic zadeva 5800 v Sloveniji prodanih vozil	Povzeto, 4. 2. 2010	*	Povzeto	Povzeto
03.02.2010	Nov udarec za Toyota zaradi pritožb glede zavor v priusih	-	-	-	Povzeto
04.02.2010	Toyota v četrtletju z 1,2 milijarde evrov čistega dobička	-	-	-	Avtorski članek
05.02.2010	V Toyoti naj bi zavestno prikrivali težave s pedalom za plin	-	*	-	Povzeto
06.02.2010	-	Intervju	-	-	-
08.02.2010	Toyota naj bi zaradi napak v zavornem sistemu odpoklicala 270.000 priusov	Povzeto, 9. 2. 2010	-	Povzeto	Povzeto
09.02.2010	Toyota uradno napovedala še obsežen odpoklic priusov	Povzeto	*	Drug vir	Povzeto
11.02.2010	Zadnji Toyotin odpoklic zadeva 25 v Sloveniji prodanih priusov	-	-	-	-

12.02.2010	Prvi mož Toyote preložil obisk v ZDA	-	-	-	-
13.02.2010	-	<b>komentar</b>	-	-	-
16.02.2010	Število domnevnih žrtev v ZDA zaradi napak na Toyotinih vozilih se večja	-	-	<b>Povzeto</b>	-
17.02.2010	Toyota pod poplavo ameriških preiskav	-	<b>* Povzeto v avtorskem članku</b>	<b>Povzeto</b>	-
17.02.2010	Toyota preiskuje tudi težave v avtomobilih corolla	<b>Drug vir, 18.2.2010</b>	*	<b>Povzeto</b>	-
19.02.2010	Prvi mož Toyote bo stopil pred ameriške kongresnike	-	<b>Povzeto, 20.2.2010</b>	-	<b>Povzeto</b>
23.02.2010	Toyota pod preiskavo ameriških zveznih tožilcev	-	<b>Avtorski članek, 23.2.2010</b>	-	-
23.02.2010	Japonski avtomobilski proizvajalci okrepili proizvodnjo	-	-	-	<b>Povzeto</b>
24.02.2010	Ameriški kongres Toyoto postavil na zatožno klop	-	<b>Avtorski članek</b>	-	<b>Povzeto</b>
25.02.2010	Akio Toyoda se je opravičil za okvare Toyotinih avtomobilov	<b>Povzeto</b>	<b>Avtorski članek</b>	<b>Povzeto</b>	<b>Povzeto</b>
26.02.2010	-	<b>Avtorski članek</b>	<b>Intervju</b>	-	-
27.02.2010	-	-	<b>Komentar analitika</b>	-	-

<b>01.03.2010</b>	Toyota se je opravičila tudi Kitajcem	-	-	-	-
<b>02.03.2010</b>	Toyota se ob razkritju novih težav opravičuje evropskim kupcem	-	-	-	-
<b>11.03.2010</b>	-	-	-	-	<b>Pogovor z direktorjem</b>
<b>26.03.2010</b>	Toyota začasno ustavlja proizvodnjo v VB in Franciji	-	-	<b>Povzeto</b>	<b>Povzeto</b>
<b>29.03.2010</b>	Toyota februarja s 13-odstotno rastjo prodaje	-	-	-	<b>Povzeto</b>
<b>01.04.2010</b>	Toyota marca na letni ravni zvišala prodajo za 50 odstotkov	-	-	-	<b>Povzeto</b>
<b>06.04.2010</b>	ZDA želijo Toyoto kaznovati s 16,4 milijona dolarjev	-	-	<b>Povzeto</b>	<b>Povzeto</b>
<b>14.04.2010</b>	Toyota v S. Ameriki začasno ustavila prodajo lexusov GX 460	-	-	-	-

<b>15.04.2010</b>	Nove težave za japonsko avtomobilsko industrijo	-	-	-	-
<b>17.04.2010</b>	Toyota bo v ZDA in Kanadi vpoklicala še 870.000 enoprostorcev sienna	-	-	-	-
<b>19.04.2010</b>	Toyota naj bi privolila v plačilo 16,4 milijona dolarjev kazni	-	-	-	<b>Povzeto</b>
<b>19.04.2010</b>	Toyota privolila v plačilo 16,4 milijona dolarjev kazni	-	-	<b>Povzeto</b>	-
<b>26.04.2010</b>	Toyota kljub težavam v prvem letošnjem trimesečju z večjo prodajo	-	-	-	<b>Povzeto</b>
<b>01.05.2010</b>	Toyota je vzpostavila enoto za kakovost	-	-	<b>Povzeto</b>	-
<b>11.05.2010</b>	Toyota kljub težavam v minulem letu z dobičkom	-	-	-	<b>Povzeto</b>

<b>19.05.2010</b>	Toyota ministrstvu plačala 16,4 milijona dolarjev kazni	-	-	<b>Povzeto</b>	<b>Povzeto</b>
<b>Skupaj število objav:</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>23</b>

**Razlaga pojmov:**

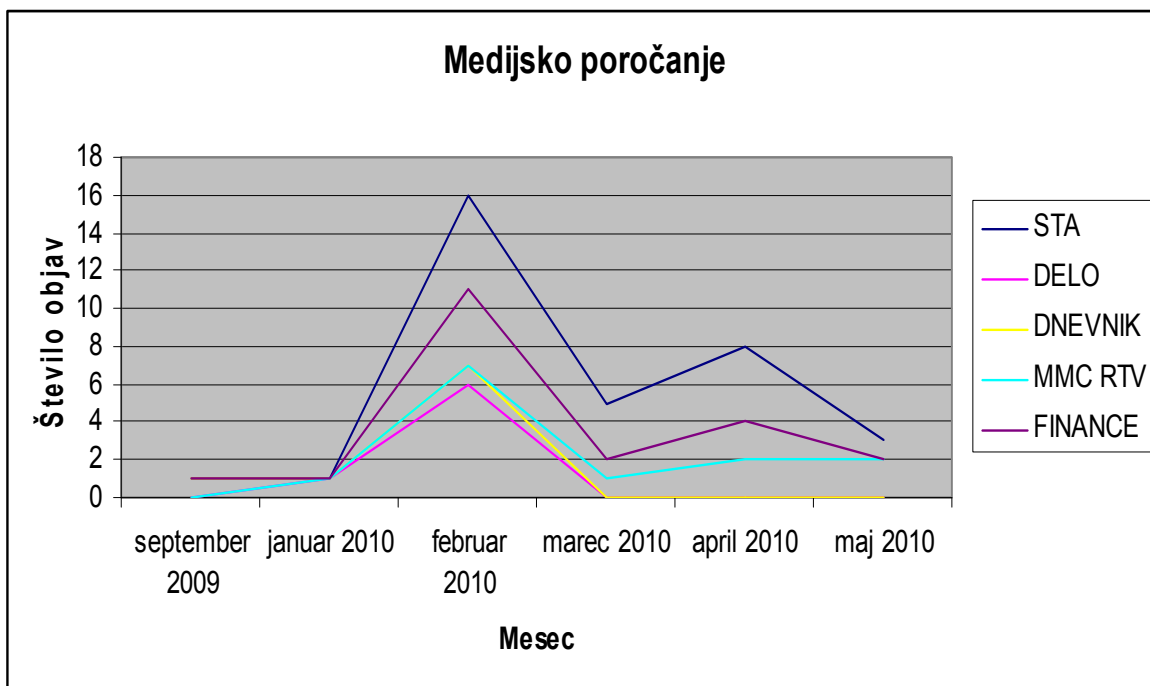
**Povzeto** – pomeni, da je bila kot vir novice navedena Slovenska tiskovna agencija (STA) oziroma je iz vsebine članka razvidno povzemanje poročanja STA.

**Drug vir** – pomeni, da kot vir ni bil naveden ali uporabljen STA.

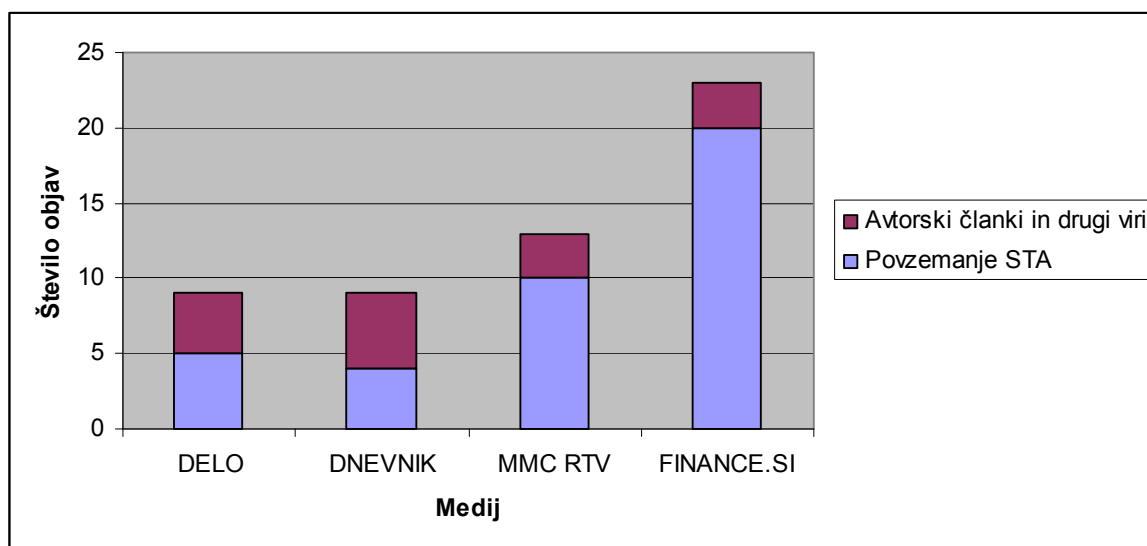
**Avtorski članek** – pomeni, da je iz vsebine razvidno, da gre za avtorsko delo. Avtor prispevka je podpisan z imenom in priimkom.

**Povzeto v avtorskem članku** – pomeni, da gre za podpisan članek, iz katerega pa je razvidno tudi (delno) povzemanje poročanja STA.

Graf 3.1: Grafični prikaz medijskega poročanja po mesecih



Graf 3.2: Grafični prikaz deleža povzemanja Slovenske tiskovne agencije



### Poročanje časnika Delo

Časnik Delo (tiskana izdaja) je prvo novico o vpoklicu vozil Toyote objavil 29. januarja 2010, ko je bila v sekciji Gospodarstvo objavljena novica z naslovom »Izredni pregled toyot tudi v Evropi?«. Od takrat sem v časniku naštel še osem objav, od katerih jih je bilo pet povzetkov ali delnih povzetkov poročanja STA (glej Graf 3.2), tri objave pa so bile avtorske (med njimi komentar avtomobilističnega novinarja v rubriki Na kolesih), objavljen je bil tudi intervju z direktorjem podjetja Toyota Slovenija. Analiza objav v Delu pokaže, da so novinarji v več kot polovici primerov uporabili poročanje Slovenske tiskovne agencije. Vsebinsko so v Delu več poročali o mednarodnih razsežnostih krize; o razmerah glede vpoklica v Sloveniji pa so poročali v enem prispevku ter v intervjuju z direktorjem podjetja Toyota Slovenije.

### Poročanje časnika Dnevnik

V nasprotju z Delom je Dnevnik (tiskana izdaja) že septembra 2009 objavil novico o vpoklicu več milijonov vozil na ameriškem trgu zaradi težav s predpražniki, ob katere naj bi se zatikala stopalka za plin. Naslednja objava se je ujemala z objavo vpoklica vozil v Združenih državah in Evropi zaradi napake na stopalki sami, torej konec januarja 2010. V nadaljevanju analize sem ugotovil, da je bilo skupno število objav devet, od teh je bila večina avtorskih prispevkov. Od devetih objav je v štirih primerih razvidno (delno) povzemanje Slovenske tiskovne agencije (glej

Graf 3.2). V dveh od teh primerov je novinar pridobil tudi odziv podjetja Toyota Slovenija. Časopis Dnevnik je bil med tremi mediji, ki so opravili in objavili pogovor z direktorjem Toyote Slovenija.

### **Poročanje spletnega portala finance.si**

Spletni portal finance.si je imel od vseh medijev največ objav, in sicer 23. Na to je najverjetneje vplivala tudi narava medija, poleg tega pa še dejstvo, da novinarji, ki pišejo za tiskano izdajo, svoje prispevke objavijo tudi na spletnem portalu. Tako sta se na primer ob začetku krize (28. januarja) na portalu finance.si pojavili dve objavi o vpoklicu Toyotinih vozil zaradi napake na stopalki za plin. Največ objav je imel ta medij februarja, poleg Dnevnika pa so bili tudi edini, ki so septembra objavili novico o vpoklicu vozil v ZDA zaradi predpražnikov. Poleg obeh tiskanih medijev je spletni portal finance.si objavil tudi pogovor z direktorjem Toyote Slovenija. Analiza poročanja sicer pokaže, da je veliko objav (20) povzemanje Slovenske tiskovne agencije (glej Graf 3.2), vendar so v treh primerih poiskali tudi odziv Toyote Slovenija.

### **Poročanje spletnega portala rtvslo.si**

Multimedijski center RTV Slovenija je imel 13 objav o vpoklicu vozil Toyote. Prva je bila konec septembra o napovedi vpoklica v ZDA, vendar ne kot samostojna novica, temveč v povzetku borznega dogajanja. Pregled poročanja pokaže, da je v šestih primerih kot vir novice navedena Slovenska tiskovna agencija. Vendar sem ob podrobnejši analizi poročanja ugotovil, da so novinarji dejansko povzemali STA v desetih primerih (glej Graf 3.2). Največ so poročali o mednarodnih razsežnostih krize. Multimedijski portal rtvslo.si edini od štirih preučevanih medijev ni objavil nobenega avtorskega članka o vpoklicu Toyotinih vozil, prav tako v nobenem prispevku nisem zasledil odziva Toyote Slovenija.



## Primerjava poročanja

Pregled medijskega poročanja o opisovanem primeru je pokazal, da je »vodilno« vlogo odigrala Slovenska tiskovna agencija (STA), ki je bila v večini primerov tudi vir novice v obravnavanih medijih. Še posebej očitno je to v primeru preučevanih spletnih portalov, kjer so novinarji kot vir najpogosteje, če ne že kar praviloma, navajali STA. Ugotovil sem, da je bila tudi vsebina tistih novinarskih prispevkov, ki kot vir niso izrecno navajali STA, po navadi podobna vsebini poročanja Slovenske tiskovne agencije. Oba spletna medija sta imela največ objav o vpoklicu Toyotinih vozil. Predvidevam, da je eden od razlogov hitrost teh medijev. Največ objav je bilo na portalu finance.si. V večini novinarskih prispevkov je šlo za povzemanje STA, vendar je bilo – v nasprotju z drugim spletnim portalom – tudi nekaj avtorskih člankov. Več objav je povezanih tudi z naravo medija. Gre namreč za finančni dnevnik, specializiran tudi za gospodarske teme, za kar je v našem primeru pravzaprav šlo – kriza podjetja Toyota je vplivala ne samo na njihovo finančno poslovanje, ampak tudi na sliko japonskega gospodarstva in gospodarske panoge, v kateri deluje podjetje.

Pri obeh tiskanih medijih, torej dnevnikih časopisih Delo in Dnevnik, je bilo malo objavljenih novinarskih prispevkov o obravnavanem problemu. Delo jih je imelo devet, od teh več kot polovico povzetih po STA. Objavili so en prispevek dopisnika iz New Yorka, en komentar ter tudi intervju z direktorjem Toyote Slovenija. Tudi Dnevnik je objavil devet člankov, od teh je manj kot polovica povzetkov iz STA (glej Graf 3.2). Torej je imel Dnevnik tudi več avtorskih člankov. Ob obeh tiskanih medijih je zanimivo opažanje, da sta krizo spremljala samo, ko je bila ta na vrhuncu (torej februarja). Pri Delu in Dnevniku sem pregledoval le poročanje dnevnega časopisja, ne pa tudi tedenskih prilog ali spletne izdaje.

Ob pregledu časovnega poteka poročanja (glej Tabela 3.2 in Graf 3.1) sem ugotovil, da je bilo največ objav – tako na Slovenski tiskovni agenciji kot tudi v štirih obravnavanih medijih – konec januarja in v februarju, torej ob vrhuncu krize. Tedaj je namreč Toyota Slovenija vpoklicala najprej 5.800 vozil zaradi napake na stopalki za plin, nato pa še 25 vozil na hibridni pogon zaradi napake na zavornem sistemu ABS. Poleg tega je kriza Toyote v tistih dneh dosegla vrhunec tudi v

Združenih državah Amerike (zagovor prvega moža Toyote pred ameriškim kongresom), o čemer so veliko poročali vsi obravnavani mediji.

O koncu krize, kot sem ga določil za potrebe te naloge, sta poročala samo oba spletna medija. Tiskana medija od marca nista več poročala o vpoklicu Toyotinih vozil.

## SKLEP

Glede na **tipe** krize je šlo v opisanem primeru za tehnično napako, ki je povzročila vpoklic. Napaka je bila posledica uporabljenega slabega materiala pri enem od dobaviteljev delov za vozila Toyote.

Glede na **vrsto odziva** po Coombsu bi lahko ravnanje Toyote uvrstili med *molk* in *strategije obžalovanja*. Toyota je namreč sprva molčala, nato – po objavi sporočila o vpoklicu vozil po vsem svetu – pa izrazila obžalovanje zaradi nastale škode, se opravičila lastnikom vozil in napovedala popravilo škode. Poleg tega so še zagotovili, da bodo storili vse, kar je v njihovih močeh, da se kaj podobnega ne bi ponovilo (vzpostavitev enote za kakovost pri Toyoti).

Predvsem ameriški mediji so obsojali začetni molk vodstva podjetja Toyota Motor Corporation. Ti so sprva (jeseni 2009) zatrjevali, da gre za težave s predpražniki, in vztrajno zanikali možnost tehnične okvare stopalke za plin. Januarja 2010 so priznali, da gre za tehnično težavo. Druga stvar so bili očitki - tako medijev kot ameriških zveznih oblasti –, da je Toyota v Združenih državah vedela za napako na stopalkah za plin, vendar jo je prikrivala oziroma ni pravočasno vpoklicala vozil. Kakor koli že, Toyota se je na tej ravni (trg v ZDA) odzvala zelo pozno, če ne prepozno. Kaj pa v Sloveniji?

Že v teoretičnem uvodu ugotavljam, da tako imenovano skeniranje okolja v predkrizni fazi lahko pokaže, da se nekaj dogaja. Od nesreče avgusta 2009 so bili namreč vsi ameriški mediji polni pisanja o morebitnih napakah na vozilih Toyote. O težavah s predpražniki in vpoklicu zaradi tega so, kot kaže tale analiza, poročali tudi slovenski mediji. V delno strukturiranem intervjuju z vodjo odnosov z javnostmi v Toyoti Slovenija sem izvedel, da so krizo v podjetju zaznali z objavo v ameriških medijih in prvo informacijo o množičnem preventivnem vpoklicu, to je bilo konec januarja. Torej **drži** moja **prva trditev**, postavljena v uvodu.

Konec januarja se je prvič odzvala Toyota Slovenija. Glede na analizo lahko zapišem, da bi se lahko še prej. Zato odziv podjetja Toyota Slovenija označujem

kot prepozen. Vendar je vzrok za to najverjetneje vpetost v širše mednarodno okolje (Toyota Slovenija je del evropske mreže Toyote, op. a.). Sodeč po navedbah iz strukturiranega intervjuja z vodjo za odnose z javnostmi, da so navodila za odzivanje v krizi dobivali z višjih ravni (Toyota Motors Europe), predvidevam, da je bil manevrski prostor Toyote Slovenija pri kriznem upravljanju omejen. Zato **zavračam drugo trditev**, postavljeno v uvodu.

**Analiza komuniciranja** podjetja v obdobju krize je pokazala, da je Toyota Slovenija dala največ poudarka enakovrednemu komuniciranju z vsemi javnostmi. Ključnih javnosti niso posebej določali, temveč so si za cilj komuniciranja zadali odprto, odkrito in pregledno komuniciranje z vsemi javnostmi. Najbolj uporabno orodje za doseg tega cilja je splet. Ta je bil poleg sporočil za javnost tudi najpomembnejše orodje kriznega komuniciranja. Na spletni strani [www.toyota.si](http://www.toyota.si) so vzpostavili stran »Preventivni vpoklic«, na kateri so po mojem mnenju lahko vse javnosti našle dovolj informacij.

Če vse to postavim v okvir Coombsovega tristopenjskega modela kriznega upravljanja, ugotovim, da krizno komuniciranje pri Toyoti ni dovolj dobro opravilo svojega dela, saj se je podjetje odzvalo prepozno, s tem pa omogočilo prosto pot škodi, ki se bo najverjetneje poznala še nekaj časa, predvsem v zmanjšanem ugledu in zaupanju. Zato predvidevam, da bo Toyota za popravilo škode potrebovala veliko reaktivnega komuniciranja v prihodnjih letih.

**Odziva déležnikov** in javnosti v tej nalogi nisem raziskoval, zato bom to storil hipotetično na podlagi teorije Could, Should, Would:

Glede na prvi faktor (Could) predvidevam, da organizacija ni obvladovala kriznega dogodka, hkrati pa je obstajala možnost, da bi ga, s hitrejšim odzivom in bolj prizadevnim komuniciranjem z déležniki.

Po drugem (Should), ki podaja moralno in etično oceno odziva organizacije v obdobju krize, ugotavljam, da je Toyota obžalovala dogodek, se opravičila kupcem za napako in obljubila popravilo nastale škode. Po drugi strani do zdaj ni prevzela odgovornosti za napake. Predvidevam, da je Toyota (vsaj delno) odgovorna tudi za smrtne žrtve nesreč, če je res prikrivala napako na stopalkah za plin.

Glede na tretji faktor (Would), ki ugotavlja, ali bi drugačno ravnanje organizacije v krizi imelo manj negativen učinek na deležnike, pa je predvidevanje, sodeč po predstavljenem, težje, saj terja natančnejšo analizo, kot je tale. Zagotovo pa lahko trdim, da bi hitrejši odziv Toyote zmanjšal nastalo škodo in negativen učinek.

**Analiza poročanja medijev v Sloveniji** je pokazala, da je bilo največ objav februarja, ko se je vpoklic vozil razširil tudi v Evropo in Slovenijo. Izmed obravnavanih medijev je po številu objav izstopal spletni portal finance.si, na katerem so objavljeni tudi nekateri članki iz tiskane izdaje. To - glede na naravo medija – ni presenetljivo. Ob primerjavi poročanja Slovenske tiskovne agencije in drugih štirih medijev se je izkazalo, da so novinarji obravnavanih medijev največkrat povzemali poročanje STA. To je še posebej izrazito pri časniku Delo ter spletnih portalih finance.si in rtvslo.si, ki imata največ takšnih objav. Najmanj je poročanje STA povzemal časopis Dnevnik.

Za konec še kratko razmišljanje o medijskem poročanju. Za tu obravnavano je pomembna tudi diplomska naloga Tanje Šoštaršč (2006). Pregledala je mejne oziroma etično sporne primere komuniciranja novinarjev in strokovnjakov za odnose z javnostmi s poudarkom na avtomobilski industriji in novinarjih, specializiranih za poročanje o avtomobilizmu. Avtomobilska podjetja namreč novinarjem ponujajo vozila na uporabo za testiranje, poleg tega jim velikokrat plačajo tudi stroške (Šoštaršč, 2006). Že to dejstvo pomeni, da lahko avtomobilistična industrija vpliva na delo novinarjev, saj avtomobili niso poceni, z višjo ceno pa narašča tudi (morebiten) vpliv na novinarjevo pisanje. Glede na to lahko predvidevamo, da novinarjevo osebno stališče ((ne)naklonjenost avtomobilskemu proizvajalcu ali znamki) vpliva tudi na njegovo (ne)kritičnost ob morebitni krizi podjetja. V zvezi s temo odpoklica Toyotinih vozil smo namreč pri pregledu medijskega poročanja naleteli na le en komentar avtomobilističnega novinarja, pa še ta ni bil preveč kritičen, ampak je bolj poudarjal težave ameriške avtomobilske industrije in s tem povezan napad na tuje konkurente na severnoameriškem trgu (Kovačič 2010).

## LITERATURA:

- Ašanin Gole, Pedja. 1998. Delovno mesto v podjetju. V *Preskok v odnose z javnostmi*, ur. Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 45-56. Ljubljana: Pristop.
- *Automotive Digest*. Dostopno prek: <http://www.automotivedigest.com/content/displayArticle.aspx?a=55762> (5. avgust 2010).
- Coombs, W. Timothy. 1999. *Ongoing Crisis Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- --- 2000. Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective. V *Public relations as relationship management*, ur. John A. Ledingham in Stephen D. Bruning, 73-92. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. Dostopno prek: [http://books.google.si/books?id=FbuDNwgkYgAC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=coombs,+crisis+management:+advantages&source=bl&ots=vVUvuGe-ID&sig=sQvmH7Xv6nHizCkVblvfR1lyfKk&hl=sl&ei=D1xuTJaSMZWioPqrhLEL&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBcQ6AEwAA#v=onepage&q=coombs%2C%20crisis%20management%3A%20advantages&f=false](http://books.google.si/books?id=FbuDNwgkYgAC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=coombs,+crisis+management:+advantages&source=bl&ots=vVUvuGe-ID&sig=sQvmH7Xv6nHizCkVblvfR1lyfKk&hl=sl&ei=D1xuTJaSMZWioPqrhLEL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBcQ6AEwAA#v=onepage&q=coombs%2C%20crisis%20management%3A%20advantages&f=false) (19. avgust 2010).
- --- 2004. Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication* 41: 265 – 287.
- --- 2007. *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations. 30. oktober. Dostopno prek: [http://www.instituteforpr.org/essential\\_knowledge/detail/crisis\\_management\\_and\\_communications/](http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/) (24. avgust 2010).
- Cutlip, Scott, Allan Center in Glen Broom. 2000. *Effective Public Relation. 8th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dean, Hal Dwane. 2004. Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response and Responsibility for a Crisis Event. *Journal of Business Communication* 41: 192-210.
- Fearn-Banks, Kathleen. 2001. Crisis Communication: A Review of Some Best Practices. V *Handbook of Public Relations*, ur. Robert L. Heath, 479-485. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Gruning, James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Chicago: Holt.
- Gruning, James E. 1992. Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 1-28. Hillsdale: Erlbaum.
- Grunig, Larissa A., James E. Grunig in William P. Ehling. 1992. What is an Effective Organization? V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 65-90. Hillsdale: Erlbaum.
- Kitchen, Phillip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Korzeniewski, Jeremy. 2010. NHTSA claims Toyota unintended acceleration may have claimed 89 lives. *Autoblog*, 25. maj. Dostopno prek: <http://www.autoblog.com/2010/05/25/nhtsa-claims-toyota-unintended-acceleration-may-have-claimed-89/> (23. avgust 2010).
- Kovačič, Aleš. 2010. Brez rokavic. *Delo*, 13. februar.
- Laban, Vesna. 2004. *Razvidnost virov informacij v televizijskih novinarskih besedilih*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
- Laban Vesna in Melita Poler Kovačič. 2007. Poročevalska sklicevanost v agencijskih besedilih. *Družboslovne razprave* 23 (54): 65-83.
- Malešič, Marjan. 2004. Nekatera teoretična izhodišča preučevanja krize. V *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*, ur. Marjan Malešič, 11-26. Ljubljana: FDV.
- McDonald, Lynette M., Beverley Sparks in A. Ian Glendon. 2010. Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review* 36: 263-271.
- *MSNBC.com*. 2010. *Toyota Recall Timeline*. Dostopno prek: <http://www.msnbc.msn.com/id/35240466> (13. maj 2010).
- *NHTSA*. Dostopno prek: <http://www.nhtsa.gov/> (19. avgust 2010).
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- *Preventivni vpoklic*. 2010. Dostopno prek: [http://www.toyota.si/about/news\\_and\\_events/index-recall.aspx](http://www.toyota.si/about/news_and_events/index-recall.aspx). (10. maj 2010).
- Stephens, Keri K., Patty Callish Malone in Christine M. Bailey. 2005. Communicating with Stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication* 42 (4): 390-419.
- Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738-758.
- Šoštarič, Tanja. 2006. *Etičnost odnosov z mediji v slovenski avtomobilski industriji*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petra Rijavec. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV Založba.
- Wells, William, Sandra Moriarty in John Burnett. 2006. *Advertising Principles and Practice*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.



## **PRILOGE:**

### **PRILOGA A: *Prvo sporočilo za javnost***

#### **Evropska akcija preventivnega vpoklica zaradi možne napake stopalke za plin (29. januar 2010)**

Podjetje Toyota Motor Europe je danes naznanilo preventivni vpoklic osmih Toyotinih evropskih modelov z namenom odprave možne napake stopalke za plin. Zadevni modeli vozil in obdobja proizvodnje so:

- AYGO (febr. 2005–avg. 2009)
- iQ (nov. 2008–nov. 2009)
- Yaris (nov. 2005–sept. 2009)
- Auris (okt. 2006–5. jan. 2010)
- Corolla (okt. 2006–dec. 2009)
- Verso (febr. 2009–5. jan. 2010)
- Avensis (nov. 2008–dec. 2009)
- RAV4 (nov. 2005–nov. 2009)

Natančno število enot z omenjeno napako še ugotavljajo, vendar lahko doseže do 1,8 milijona vozil. Modeli vozil Lexus in drugi modeli vozil Toyota zaradi napake niso prizadeti.

»Toyotino primarno načelo je skrb za stranke, in sicer v kakršnih koli okoliščinah,« je poudaril predsednik in izvršni direktor podjetja Toyota Motor Europe g. Tadaši Arašima. »Zavedamo se, da je trenutni položaj zaskrbljujoč in to globoko obžalujemo. Obenem bi želeli naše stranke tudi pomiriti, saj se možna napaka stopalke za plin pojavi le v redkih okoliščinah. Napovedani vpoklic je zgolj preventivni ukrep, zato da se zagotovijo kar najvišji standardi varnosti za vse naše stranke.«

Pri prizadetih vozilih obstaja možnost, da se določeni mehanizmi stopalke za plin (sicer v redkih okoliščinah) zataknejo v delno pritisnjenem položaju ali pa se nekoliko počasneje vrnejo v nevtralni položaj.

Težava se pojavi zaradi morebitne obrabe zadevnega mehanizma stopalke za plin. Zaradi vse večje obrabe in določenih pogojev delovanja ter vplivov okolja se lahko poveča trenje v mehanizmu, kar občasno povzroča »trši« občutek stopalke za plin pri pritiskanju, počasnejše vračanje v nevtralni položaj ali, v najslabšem primeru, zatikanje v delno pritisnjenem položaju.

Pri Toyoti smo ugotovili možnost za odpravo te napake in si prizadevamo za končno oceno in potrditev postopka. Takoj ko bodo ukrepi potrjeni, bo podjetje Toyota o tem obvestilo vse svoje kupce in druge stranke, ki jih to zadeva, in sporočilo podrobnosti o postopkih za odpravo napake ter izvedbo omenjenega postopka.

Trenutne spremembe pri proizvodnji, ki zadevajo uporabo različnih delov, so že bile uporabljene pri posameznih modelih, ki so na prodaj v Evropi, in sicer kot del Toyotinega nenehnega prizadevanja za izboljševanje kakovosti. Zato ni nikakršne potrebe ali pobude za zaustavitev proizvodnje v Evropi.

Toyota Motor Europe nima nobenih podatkov o kakršnih koli nesrečah, ki bi bile posledice omenjene napake.

Toyota si na vse načine prizadeva za rešitev neprijetnega položaja za svoje stranke kolikor hitro bo to mogoče.

Čeprav se omenjena napaka pojavlja zelo redko, podjetje Toyota svetuje svojim strankam, ki imajo pomisleke, da se za pomoč obrnejo na svojega najbližjega prodajalca vozil Toyota oziroma počakajo na natančnejše informacije, ki jih bodo v vsakem primeru prejeli po pošti.

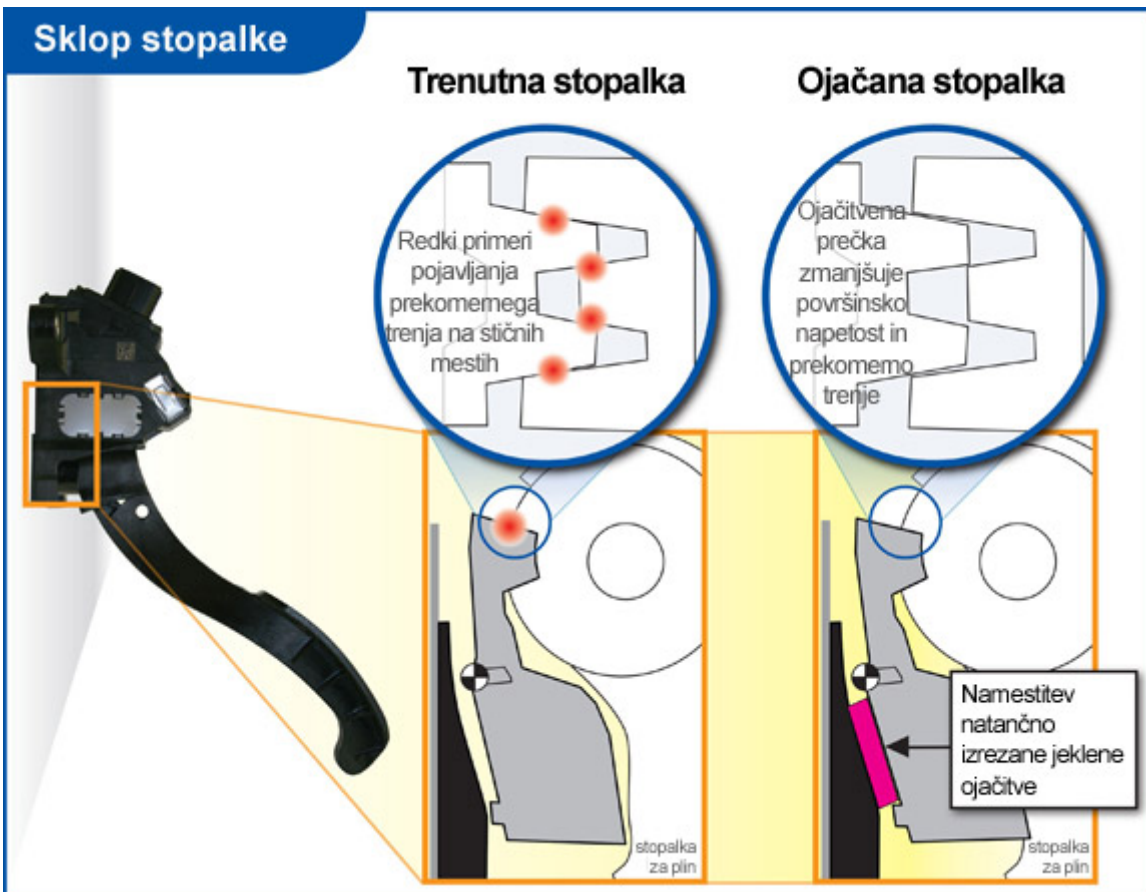
---

## **PRILOGA B: *Drugo sporočilo za javnost***

### **Odprava možne napake stopalke za plin na preventivno vpoklicanih vozilih (1. februar 2010)**

- Natančno preverjene ojačene stopalke za plin bodo rešitev za preprečevanje prekomernega trenja, ki lahko povzroča zatikanje.
- Celotno podjetje Toyota si bo prizadevalo, da se čim prej odpravijo napake pri vpoklicanih vozilih.

Podjetje Toyota Motor Europe je potrdilo obsežno popravilo napake stopalke za plin pri osmih modelih Toyotinih vozil, ki bodo zajeti v načrtovano akcijo vpoklica v Evropi. Toyotini inženirji so razvili in natančno preverili izbrano rešitev, ki obsega ojačitev sklopa stopalke za plin zato odpravo morebitne nevarnosti prekomernega trenja, ki bi lahko (sicer v redkih okoliščinah) povzročilo zatikanje stopalke za plin v delno pritisnjenem položaju. **Prva pošiljka delov za to popravilo bo v Evropo prispela prihodnji teden.** Vzporedno s tem potekajo načrti za vzpostavljanje stika z lastniki prizadetih vozil. Poleg tega je podjetje Toyota že uvedlo učinkovito proizvodno rešitev za vozila, ki bodo naprodaj v Evropi.



»Toyotino primarno načelo je skrb za stranke, in sicer v kakršnih koli okoliščinah,« je poudaril predsednik in izvršilni direktor podjetja Toyota Motor Europe g. Tadaši Arašima. »Zavedamo se, da je trenutni položaj zaskrbljujoč in to globoko obžalujemo. Obenem bi želeli naše stranke tudi pomiriti, saj se možna napaka stopalke za plin pojavi le v redkih okoliščinah. Akcija vpoklica je zgolj preventivni ukrep, zato da se zagotovijo kar najvišji standardi kakovosti za vse naše stranke.« G. Arašima je dodal: »Pri Toyoti smo popolnoma predani skrbi za varnost, vemo, v čem je težava in kako jo odpraviti in zato je zdaj naša najpomembnejša naloga, da to opravimo kar najhitreje. Poskrbeli bomo tudi za potrebna preverjanja, da našim prihodnjim strankam zagotovimo, da prizadeta vozila ne bodo šla v nadaljnjo prodajo.«

Če voznik začuti zatikanje stopalke za plin v napol pritisnjenem položaju ali se stopalka za plin le počasi vrača v nevtralen položaj, je možno vozilo nadzorovati s krepkim in enakomernim pritiskom na stopalko zavor. Stopalke zavor se ne sme pritiskati večkrat zapored, ker se lahko zmanjša vakuum v servosistemu, zaradi česar bo potrebno še močnejše pritiskanje na stopalko zavor. Vozilo zapeljite na

najbližje varno mesto za ustavljanje, izključite motor in pokličite prodajalca vozil ali službo za pomoč na cesti.

Podjetje Toyota nima nobenih podatkov o kakršnih koli nesrečah v Evropi, ki bi bile posledice ugotovljene napake. Poleg tega ni nikakršne povezave s težavo zaradi preproge na tleh avtomobila, o kateri so pred kratkim poročali v Severni Ameriki.

Podjetje Toyota je 28. januarja naznanilo preventivni vpoklic osmih Toyotinih evropskih modelov. Zadevni modeli vozil in obdobja proizvodnje so:

- AYGO (febr. 2005–avg. 2009)
- iQ (nov. 2008–nov. 2009)
- Yaris (nov. 2005–sept. 2009)
- Auris (okt. 2006–5. jan. 2010)
- Corolla (okt. 2006–dec. 2009)
- Verso (febr. 2009–5. jan. 2010)
- Avensis (nov. 2008–dec. 2009)
- RAV4 (nov. 2005–nov. 2009)

Natančno število enot z omenjeno napako še ugotavljajo, vendar lahko doseže do 1,8 milijona vozil. Modeli vozil Lexus in drugi modeli vozil Toyota zaradi napake niso prizadeti.

Čeprav se omenjena napaka pojavlja zelo redko, podjetje Toyota svetuje svojim strankam, ki imajo pomisleke, da se za pomoč obrnejo na najbližjega prodajalca vozil Toyota, in sicer še preden bodo izdana navodila za vpoklic.

### **Kako bo pri Toyoti potekal postopek popravila preventivno vpoklicanih vozil**

Toyota je ugotovila napako, ki lahko (sicer v redkih primerih) pri vpoklicanih vozilih povzroči zatikanje stopalke za plin v delno pritisnjenem položaju. Napaka je povezana s sklopom, ki ustvarja trenje v stopalki za plin in je namenjen zagotavljanju ustreznega »občutka na stopalki« z dodajanjem upora ter ustvarjanjem stabilne in mirne stopalke za plin. Sklop vključuje podlago, ki se pri normalnem delovanju stopalke drgne ob naležno površino. Zaradi uporabljenih

materialov, obrabe in okoljskih razmer se lahko te površine sčasoma začnejo pri sproščanju zatikati in trenje ni več gladko. V nekaterih primerih se lahko poveča do te mere, da se stopalka za plin le počasi vrača v nevtralen položaj ali se (sicer v redkih primerih) zatakne in ostane delno pritisnjena.

Toyotina rešitev je za lastnike prizadetih vozil tako učinkovita kot tudi preprosta. V sklop bo vgrajena natančno izrezana jeklena ojačitvena prečka, ki bo zmanjšala površinsko napetost med tornu in naležno površino. Po zaslugi te nameščene ojačitve se bo zmanjšalo prekomerno trenje, ki lahko povzroči zatikanje stopalke za plin. Podjetje je potrdilo dokazano učinkovitost na novo ojačenih stopalk za plin na podlagi opravljenih podrobnih preizkusov sklopov stopalk, ki so v preteklosti kazali morebitno nevarnost zatikanja.

---

## **PRILOGA C: *Tretje sporočilo za javnost***

### **Informacija o preventivnem vpoklicu Priusa tretje generacije (10. februar 2010)**

Družba Toyota Motor Europe je danes objavila, da bodo v Evropi preventivno vpoklicali 52.903 enote Toyotinega modela prius tretje generacije zaradi modifikacije programske opreme, ki upravlja sistem ABS proti blokiranju koles pri zaviranju v sili.

Preventivni vpoklic je posledica poročil o nekonsistentnem občutku na stopalki zavore med počasnim in neprekinjenim zaviranjem na neravnih ali spolzkih cestniških, ko se aktivira sistem ABS. Poseg vključuje spremembo programa za upravljanje sistema ABS v elektronski krmilni enoti (ECU) vozila z namenom, da se izboljšata odzivni čas in splošna občutljivost sistema na zdrsavanje pnevmatik. Postopek bo predvidoma trajal približno 40 minut. Pri tem bo uporabljena standardna diagnostična oprema, ki jo uporabljajo vsi pooblaščenim prodajalci vozil Toyota.

Do danes v Evropi ne poročajo o nobenih nesrečah, ki bi bile povezane z omenjeno težavo. Ta akcija preventivnega vpoklica v Evropi ne zadeva nobenega drugega modela vozil Toyota ali Lexus.

Kupci omenjenih vozil bodo v prihodnjih tednih pisno obveščeni o preventivnem vpoklicu in o potrebni zglasitvi pri svojem pooblaščenem prodajalcu vozil Toyota v najkrajšem možnem času, da se opravi potrebna modifikacija programa.

Preventivni vpoklic modela prius v Evropi je ločena akcija, ki sledi preventivnemu vpoklicu, objavljenemu 29. januarja, zaradi ojačitve sklopa stopalke za plin, ki je v Evropi zajel 1,7 milijona vozil. Vpoklic je bil objavljen za odpravo morebitne nevarnosti prekomernega trenja, ki bi lahko, sicer v redkih primerih, povzročilo zatikanje stopalke. Prva pošiljka ojačitvenih delov za sklop stopalke za plin je že prispela v Evropo. Popravila bodo začeli ta teden.

Podjetje Toyota si še naprej s skupnimi močmi prizadeva za določitev prioritete glede popravil vozil, vključenih v akcijo preventivnega vpoklica. Poleg tega poskušamo vzpostaviti stik s prizadetimi strankami, da bomo lahko uredili vse potrebno za izvedbo popravil.

Lastnikom Toyotinih vozil, ki imajo kakršna koli vprašanja ali pomisleke, svetujemo, naj se obrnejo na Toyotino službo za pomoč strankam.

---



## **PRILOGA Č: Pisno obvestilo lastnikom vozil o preventivnem vpoklicu**

Spoštovani,

pri Toyoti je kakovost vozil na prvem mestu, zato preko različnih virov neprestano spremljamo delovanje naših vozil. Od časa do časa ugotovimo, da določen del ali komponenta vozila več ne ustreza našim strogim zahtevam.

Ugotovili smo, da bi pri nekaterih, sicer zelo redkih vozilih, sčasoma utegnilo priti do tega, da bi pedal plina postal trši in se v skrajnem primeru pričel zatikati.

### **Kaj bomo storili pri Toyoti?**

Varnost strank je pri nas na prvem mestu, zato smo se odločili, da bomo pri vseh vozilih, kjer obstaja verjetnost, da bi prišlo do opisanega pojava, med naležne ploskve vstavili posebno kovinsko ojačitev.

Po naših podatkih zajema akcija tudi vaše vozilo, zato vas vljudno naprošamo, da ob priliki pokličete svoj pooblaščen servis in se dogovorite za primeren termin obiska. Vaš pooblaščen servis bo poseg izvedel hitro in strokovno (tehnični poseg traja približno 30 minut).

### **Ste se preselili, ali nimate več tega vozila?**

Prosimo sporočite to na telefon 01 530 50 69 (Jernej Bolka) ali napišite sporočilo na [info@toyota.si](mailto:info@toyota.si).

### **Niste uporabnik vozila (Leasing hiše ipd.)?**

Prosimo, zagotovite, da bo uporabnik vozila obveščen o servisni akciji.

Iskreno se opravičujemo za dodatne poti in morebitno skrb zaradi naše servisne akcije. Prepričani smo, da bomo z njo za vaše vozilo zagotovili najvišjo kakovost, na katero smo pri Toyoti tako ponosni.

S spoštovanjem,

**Jernej Bolka**

**Vodja za odnose s strankami**

### **Mreža pooblaščenih serviserjev:**

Toyota Center Ljubljana (Leskoškova): 080 2 99 2;

Toyota Center Ljubljana (Tržaška): 080 2 99 2;

AC Lovše (Domžale): 01 72 99 000; AC Lovše (Kranj): 04 28 09 000;

Štajerski avto dom: 02 33 00 519;

AH Furman: 02 78 27 621;

Agroservis: 02 53 01 884;

Avto Celje: 03 42 61 249; PE Ravne na Koroškem: 02 87 05 688;

Center Jereb: 05 61 68 005;

Avto Select: 05 33 06 073

---

## **PRILOGA D: Intervju z direktorjem podjetja Toyota Slovenija**

### **»Izgubili smo približno deset dni prodaje«**

Svet vozil – petek, 26.02.2010 Tekst: Matjaž Gregorič

Ljubljana – Vpoklic skoraj osmih milijonov Toyotinih avtomobilov zaradi možnosti zatikanja stopalke za plin je povsod po svetu dvignil veliko prahu. Koliko avtomobilov zajema vpoklic v Sloveniji, kako odpravljajo napako, ali je poseg brezplačen in kakšne bodo posledice za prodajo Toyotinih vozil na slovenskem trgu, pojasnjuje Boštjan Trilar, direktor podjetja Toyota Slovenija.

### **Ali gre pri Toyoti v primeru okvare stopalk za plin za prvi tako množičen vpoklic vozil?**

V Evropi je to prvi tako množičen varnostni vpoklic vozil. Občasno imamo akcije za izboljšanje kakovosti, o katerih strank sploh ne obveščamo, ampak popravila opravimo kar med rednim servisnim pregledom.

### **Zakaj se je tovarna v tem primeru odločila, da bo ta sklop popravila in ne zamenjala?**

Tovarna seveda išče možnost najhitrejšega in za stranko najmanj obremenjujočega popravila. Zagotovo je to povezano tudi s stroški. V tem primeru gre za postopek, ki traja pol ure, rešitev pa je zadovoljiva do te mere, da se napaka ne more več ponoviti. Gre za učvrstitev naležne površine pri stopalki za plin, zagotovo so pri Toyoti takšno rešitev tudi ustrezno preizkusili.

### **Kako pravzaprav pride do vpoklica, ali informacije vedno pridejo od proizvajalca ali tudi servisna mreža povratno obvešča v tovarno?**

Pri Toyoti imamo poseben servisno-informacijski sistem, s katerim so povezani vsi servisi po svetu. Ko na servisih opazijo neobičajno okvaro ali okvaro, ki se ponavlja, izpolnijo poseben servisni obrazec s podrobnimi podatki o avtomobilu in o razmerah, v katerih je bil uporabljan, in če nato oddelek v tovarni, ki spremlja in analizira podatke, ugotovi neki vzorec, pošljejo ekipo na teren in se na osnovi tega odločijo za vpoklic.

## **Kakšna bo delitev stroškov popravil med proizvajalcem in uvoznikom oziroma servisno mrežo pri tokratnem množičnem vpoklicu?**

Konkretno naša servisna mreža ne bo imela nobenih stroškov. Vse rezervne dele bodo serviserji dobili brezplačno, pokriti so tudi stroški dela. Tudi mi kot uvoznik nimamo nobenih stroškov, vse bo pokrila proizvajalec.

## **Ali je Toyota v Sloveniji doslej imela kakšen primer, ki se je končal z zahtevami po odškodninah zaradi okvar ali s sodnim epilogom?**

Imeli smo samo en primer zatikanja stopalke za plin pred enim letom. Takrat seveda nismo vedeli, da je povezava z zdajšnjim množičnim vpoklicem, zadevo smo popravili, nimamo pa nobenega sodnega primera. Vse, kar je tekočih zadev, rešimo z našim oddelkom, ki skrbi za zadovoljstvo kupcev, v večini primerov rešimo težave v zadovoljstvo strank.

## **V Sloveniji je vpoklicanih skoraj šest tisoč avtomobilov, kakšne bodo posledice za prodajo in zaupanje kupcev?**

Kako bomo izšli iz tega, je odvisno od nas, v tem primeru smo delali zelo transparentno, takoj ko smo od proizvajalca prejeli informacije, smo jih objavili, povabili smo stranke in jim razložili, kakšna je težava in kako jo bomo odpravili. Vpoklic smo pravilno obdelali, če bomo strankam pokazali, da sta njihova varnost in zadovoljstvo na prvem mestu, se bo zaupanje še povečalo. V zadnjih tednih so posledice že vidne, 1. februarja, ko smo dobili informacijo, smo morali ustaviti predajo avtomobilov in počakati na konkretna navodila. Izgubili smo približno deset dni prodaje. Pri indeksu prodaje smo opazili, da se je v času vpoklica, ko je bilo največ medijskih objav, število sklenjenih nakupnih pogodb zmanjšalo za okoli deset odstotkov, vendar se zdaj stanje že izboljšuje.

## **Nekaj avtomobilov je tudi iz zalog, je pri teh napaka že odpravljena?**

Sreča je v tem, da je naša zaloga za mesec do mesec in pol. Pri večini je bila napaka odpravljena že v tovarni, druge pa so naši serviserji pred izročitvijo kupcem pregledali in odpravili morebitno napako, tako da so brezhibni.

## Kakšna je situacija v Sloveniji glede težav z zavorami pri modelu prius?

Gre za možnost, da pri dolgotrajnem zaviranju na gladkih oziroma neravnih površinah lahko pride do nekonsistentnosti občutka na zavorni stopalki, vendar zavorna moč ni ogrožena. Vpoklicanih je 25 avtomobilov, rešitev je že znana, reprogramirane bodo nadzorne enote protiblokirnega zavornega sistema, kar traja približno 40 minut. Tudi v tem primeru je bil postopek podoben, stranke so dobile obvestilo in napaka bo ustrezno odpravljena.

Vir: Dnevnik, 26. februar 2010.

## PRILOGA E: Pogovor s predstavnikom podjetja Toyota Slovenija

Boštjan Trilar, direktor Toyote Slovenija, o stroških odplica avtomobilov

Miha Jezovšek  
mjoavto@finance.si

**Toyotin obsežni vpoklic avtomobilov bo največjega avtomobilskega proizvajalca stal med 1,03 in 1,33 milijarde evrov, od tega bo za slovenske Toyote zapravil 180 tisoč evrov. O posledicah tega vpoklica smo se pogovarjali z direktorjem Toyote Slovenija Boštjanom Trilarjem.**

Morebitnih očitkov, ki jih je bilo mogoče slišati od nekaterih Toyotinih predstavnikov, da je njihovo podjetje žrtev nekakšne medijske gonje, Trilar ni želel neposredno komentirati.

**Letno 130 vpoklicev v Evropi in 430 v ZDA**

Pojasnil pa je, da avtomobilski proizvajalci v Evropi letno objavijo okoli 130 vpoklicev, v ZDA pa je bilo - zadnji podatek, ki ga ima Trilar, je iz leta 2005 - 430 vpoklicev. Vsako leto po svetu torej na različne preventivne servise pregleda vpokličajo na milijone avtomobilov, o katerih po njegovih besedah mediji pišejo bolj malo. Hkrati je Trilar tudi poudaril, da so mediji Toyotine težave prikazali kot nevarne napake, dejansko pa je govor le o redkih osamljenih primerih.

**Deset centov za rezervni del**

Trilar je pojasnil, da slovenska Toyotina trgovska mreža

Toyota Motor Europe (TME) je pri vpoklicu pisala, da so stroške rezervnih delov kot tudi dela samega odprava morebitnih pomanjklivosti pri nas bo TMC tako stala okoli 180 tisoč evrov. Kot zanimivost lahko povemo, da je strošek samega rezervnega dela za odpravo težav s stopalko za plin deset centov.

Naš sogovornik je tudi pojasnil, da je zelo težko oceniti dejansko izgubo ugleda, ki ga je Toyota utrpela zaradi omenjenih vpoklicev. Na ugled določene blagovne znamke namreč vpliva zelo veliko dejavnikov. Trilar je poudaril, da so pri Toyoti na prvo mesto vedno postavljali varnost, sledila je kakovost in šele na tretjem mestu so bile količine.

**Varnost, kakovost in šele nato količine**

Glede na zelo pozitivno izkušnjo, ki jo ima Toyotina hčerinska blagovna znamka Lexus s svojim legendarnim

vpoklicem, povezanim z napako na tretji zavorni luči, je Trilar v zvezi z zdajšnjim položajem dokaj optimističen. Pravi namreč, da je vse odvisno od njihovih nadaljnjih korakov. Glede na dejstvo, da so po ugotovitvi dejanskih težav vpoklicali povsem vse avtomobile in da njihove stranke s tem vpoklicem ne bodo imele nikakršnih stroškov, se po Trilarjevem mnenju kaj lahko zgodi, da njihov ugled s tem ne bo prav nič prizadet.

**Prenovljeni auris tehnološko brezhiben**

Trilar je v okviru pravitve prenovljenega pojasnil, da so med nje razvoj in zdajšnjo prdno odpravili vse potrebne napake na avtomobilu. Pritivno pa so za vse trgovceno pripravili točen postpredajno pregleda avtomobila, tako da ko morebitne napake oše preden bi kupec svoj mobil prevzel.

**Milijardna škoda Toyote zaradi delovnih pomanjklivosti za deset centov**



Vir: Finance, 11. marec 2010.

## **PRILOGA F: Intervju z direktorjem podjetja Toyota Slovenija**

### **Naš pogovor: »Napako bomo odpravili«**

Toyotin obsežni vpoklic vozil zaradi mogočega zatikanja stopalke za plin je bil v zadnjih desetih dneh pomembna novica v najrazličnejših medijih po svetu. O zadevi smo nekaj vprašanj postavili direktorju Toyote Slovenija, Boštjanu Trilarju.

### **Povejte nam natančno, kaj je glavni razlog za vpoklic Toyotinih avtomobilov v Evropi in tudi v Sloveniji?**

Gre za preventivno akcijo, s katero želimo preprečiti mogoč, a zelo malo verjeten pojav, da bi stopalka za plin postala premalo odzivna oziroma da bi se zatikala. Gre za preventivno akcijo, tega ni zahtevala kakšna uradna ustanova.

### **Zakaj se to zgodi?**

Verjetnost je zelo majhna, lahko pa se zgodi, da zaradi obrabe na naležnih površinah stopalka postane manj odzivna oziroma se počasneje vrne v začetni položaj. To se ne zgodi nenadoma, prej zaznaš slabšo odzivnost.

### **V ZDA so se pojavljali medijski zapisi, da bi lahko šlo za težavo v elektroniki.**

Ne. Gre za mehansko napako, tam, kjer bi lahko nastala obraba, se vstavi kovinska ploščica.

### **Koliko časa boste potrebovali za odpravo napake?**

Glede na obseg bo trajajo dva do tri mesece, saj ljudje zaradi majhne verjetnosti napake ne bodo hiteli na servis. Stranke bomo obvestili s priporočeno pošto in tudi na naši spletni strani.

### **Ste pri nas dobili prijave o takšnih težavah?**

Pred letom dni je bil prijavljen en primer in smo ga rešili v okviru garancije.

### **Kaj načeloma naredite, če je reklamacij za kakšno težavo več?**

Vključeni smo v Toyotin sistem »field technical report«. Serviser zelo natančno poroča, če je opazil vzorec neke napake ali neobičajnosti. Zadevo pride pogledat tudi ekipa Toyotinih inženirjev.

### **Iz Japonske in ZDA je v petek prišla vest, da ima težave tudi model prius, in sicer z zavornim pedalom.**

Po zadnjih informacijah gre za spremenjeno odzivnost pedala za zavoro, če je cesta neravna. Kolikor vem, Toyota za to ne bo objavila vpoklica.

### **Koliko bo vpoklic vplival na vaš položaj v Sloveniji?**

Dejstvo je, da avtomobilov, ki jih pregledujemo, trenutno ne moremo prodajati, kratkoročno bomo izgubili kakšen teden prodaje. Dolgoročno pa mislim, da se to ne bo poznalo – mislim, da ljudje razumejo, da ravnamo korektno, da smo našli napako in da jo bomo odpravili.

Gašper Boncelj

Vir: Delo, 4. februar 2010.