

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BILJANA BARTULAC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KRIZNO KOMUNICIRANJE: PRIMER PODJETJA PERUTNINA PTUJ

Ljubljana, avgust 2009

BILJANA BARTULAC

IZJAVA

Študentka Biljana Bartulac izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Domna Bajdeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25. 8. 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	2
1.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	2
1.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	4
2 RAVNANJE KRIZNEGA MANAGEMENTA V ČASU KRIZE	6
2.1 PREDKRIZNA FAZA	6
2.2 PRIPRAVA NA KRIZO	7
2.3 MANAGEMENT KRIZE	9
2.4 OCENA.....	11
3 MEDIJI IN KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	12
3.1 KOMUNICIRANJE Z MEDIJI	13
3.2 JAVNO MNENJE.....	15
4 KRIZNO KOMUNICIRANJE PERUTNINE PTUJ.....	16
4.1. PERUTNINA PTUJ d.d.	16
4.2. VIRUS PTIČJE GRIPE.....	17
4.3 KRIZNO KOMUNICIRANJE OB POJAVU PTIČJE GRIPE V SLOVENIJI.....	18
4.3.1 PREDKRIZNA FAZA	18
4.3.2 PRIPRAVA	18
4.3.3 SOOČENJE S KRIZO	19
4.3.4 OCENA USPEŠNOSTI	21
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	

UVOD

Krize so po navadi nepričakovane in neizbežne, vendar sestavni del poslovnega okolja. Podatki kažejo, da število kriz iz leta v leto narašča. Čeprav imajo prizvok grožnje, ni nujno, da s seboj prinese le negativne posledice. Če so organizacije pripravljene in usposobljene za upravljanje s krizo, so lahko posledice tudi pozitivne, na primer povečanje ugleda in konkurenčna prednost organizacije. To lahko dosežemo z dobrim komuniciranjem tako v slabih kot tudi v dobrih časih. V svoji diplomski nalogi bom predstavila krizno komuniciranje in njegov pomen za organizacijo, najprej s teoretičnega vidika, nato pa aplicirano na primeru podjetja Perutnina Ptuj d.d. ob pojavu ptičje gripe. Poudariti želim pozitivne in negativne posledice, ki so pogojene z učinkovitostjo in uspešnostjo kriznega komuniciranja, ter pokazati glavne dejavnike, ki jih mora podjetje upoštevati, da obdrži svoj ugled in dobro ime. Z analizo primera Perutnine Ptuj bom poskušala podati oceno uspešnosti komuniciranja.

Diplomsko delo temelji na sekundarnih virih podatkov, predvsem na pregledu in analizi pisnih virov, ter povzema tako domačo kot tudi tujo literaturo, strokovne članke in objave na spletu. Kot sem že omenila, je prvi del teoretične narave, v drugem delu pa je teorija aplicirana na konkretnem primeru. Glavna hipoteza, ki jo predstavljam, je, da lahko s pomočjo dobre priprave, z usposabljanjem in učinkovito komunikacijo (kar pomeni, da je hitra, odkrita in proaktivna) preprečimo negativni vpliv krize na organizacijo ali ga vsaj minimaliziramo. To hipotezo bom potrdila ali odvrгла na podlagi praktičnega primera.

V prvem poglavju želim najprej umestiti in opredeliti krizno komuniciranje, ki je sestavni del odnosov z javnostmi, le-to pa sestavni del trženjskega komuniciranja. Drugo poglavje opisuje delovanje managementa, ki je potrebno za minimaliziranje škode organizacije. Predstavljene so tudi štiri faze, in sicer predkrizna faza, priprava na krizo, management krize in ocena uspešnosti kriznega komuniciranja. Opisani so potrebni ukrepi in komuniciranje za učinkovito soočanje s krizo. V tretjem poglavju se osredotočam predvsem na medije in komunikacijo z njimi, saj predstavljajo pomemben dejavnik v času krize, ko skozi objave vplivajo na zaznavo krize ter sooblikujejo javno mnenje. V četrtem poglavju predstavljam primer Perutnine Ptuj in analizo njihovega komuniciranja v času izbruha ptičje gripe.

1 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

S trženjskim komuniciranjem posredujemo sporočilo, s katerim poskušamo prepričati ali vplivati na (potencialnega) potrošnika. Sporočilo je lahko neposredno in naslovljeno na določeno osebo, to imenujemo osebna komunikacija. Sporočilo pa je lahko namenjeno tudi širšemu, neidentificiranemu občinstvu, posredovano prek množičnih medijev, v tem primeru gre za množično komunikacijo (De Palsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2001, str. 5). Pogosto je prisotno zmotno mišljenje, da je oglaševanje sopomenka trženjskega komuniciranja, predvsem zato ker je oglaševanje najbolj vidno komunikacijsko orodje. Kot pravi Zorko (2006, str. 2), je trženjsko komuniciranje veliko več. Ostala orodja trženjskega komuniciranja, kot so odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, osebna prodaja itd., postajajo vse bolj pomembna. Vsako orodje ima specifične lastnosti, prednosti in slabosti. Še pomembnejše pa je povezovanje različnih orodij in izkoriščanje sinergijskih učinkov. V nalogi se osredotočam na odnose z javnostmi in njihovo vlogo pri kriznem komuniciranju. Za to orodje sem se odločila zaradi njegovega vpliva na vse ciljne skupine, tako notranjo kot tudi zunanjo javnost. Dobro komuniciranje v času krize lahko izboljša podobo podjetja, obratno pa lahko slabo komuniciranje popolnoma uniči organizacijo in njen obstoj. To kaže na pomembnost tega orodja tako v dobrih kot v slabih časih.

1.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Roach (2008) pravi, da za strokovnjake na področju odnosov z javnostmi ne obstaja beseda javnost, ampak javnosti. Dodaja, da je identifikacija javnosti in razlikovanje med njimi prvi korak za vse aktivnosti odnosov z javnostmi. Vse, kar podjetje komunicira – članki v izdajah za zaposlene, oblika spletnih strani, komunikacija z delničarji itd. – ima občinstvo ali občinstva. Bolj kot je natančna definicija občinstva ali javnosti, bolj učinkovita je komunikacija. Obstajajo štiri kategorije javnosti pri vsakem podjetju: delničarji, zaposleni, potrošniki in skupnost. Strokovnjaki odnosov z javnostmi menijo, da je treba nameniti pozornost vsem štirim skupinam (Roach, 2008).

Veliko je različnih definicij, ki poudarjajo enega ali več pomembnih vidikov tega komunikacijskega orodja. In v upadajočem gospodarstvu je jasno komuniciranje z javnostmi pomembnejše kot kadar koli prej (Lin-Fisher, 2009). Cherson, direktor Public Relation Society of America (Lin-Fisher, 2009), dodaja, da v tem trenutku ni pomembnejše stvari od grajenja odnosov tako z notranjimi kot tudi z zunanjimi javnostmi.

Odnosi z javnostmi so komunikacijsko orodje, ki ga uporabljamo za promocijo ugleda podjetja kot celote. Je projekcija osebnosti podjetja, management ugleda podjetja (De Palsmacker et al., 2001, str. 247). Odnosi z javnostmi so načrtovani in stalni trud organizacij, da oblikujejo in ohranijo dobre odnose, medsebojno razumevanje, naklonjenost in dobro ime s sekundarnimi ciljnim skupinami oziroma javnostmi (tudi deležniki). To je trud, ki identificira in zapira

praznino med tem, kako organizacijo vidijo drugi, in podobo, s kakršno se želi organizacija predstaviti. Podobno velja tudi za druga orodja, le da odnosi z javnostmi delujejo dolgoročno in niso komercialne narave. Javnost je skupina ljudi, ki jim podjetje ne poskuša direktno prodati izdelkov, vendar poskuša vplivati na njihovo mnenje, saj je le-to zelo vplivno in je njihov pozitiven odnos do organizacije lahko pomemben za preživetje in uspeh podjetja.

Glavna skrb odnosov z javnostmi sta predvsem dolgoročna ohranitev dobrega imena in ugleda podjetja. Podjetja želijo, da ljudje spoštujejo organizacijo. Vloga odnosov z javnostmi je, da poudarjajo pomembnost netrženjskega občinstva za dobrobit podjetja na dolgi rok. Dobri odnosi z javnostmi polagajo in oblikujejo temelje za uspešno trženjsko komuniciranje. Večina ljudi verjame, da podjetje z dobrim ugledom ne bi prodajalo slabih izdelkov, da stara podjetja ustvarjajo najboljše izdelke in da ne bi nikoli kupili izdelkov od podjetja, za katerega niso nikoli slišali (De Palsmacker et al., 2001, str. 248).

Odnosi z javnostmi se osredotočajo predvsem na pomembne deležnike in občinstva, kot so mnenjski voditelji, finančni analitiki in investitorji, ki jih težko dosežemo, saj večina ni zainteresirana za oglaševanje ali direktno pošto, celo izogibajo se temu in so zelo skeptični. Po drugi strani pa jih pogosto zanimajo novice in jih lahko posredno dosežemo z medijsko izpostavljenimi aktivnostmi, ki jih organizirajo in izvedejo odnosi z javnostmi. Na ta način se podjetje lahko predstavi kot družbeno koristno, kar prispeva h korporacijski podobi in ugledu. Zato morajo strokovnjaki komunicirati znotraj in navzven tako v slabih kot tudi v dobrih časih. S tem gradijo razmerja in predstavljajo odlično vrednost za podjetje (Rogers, 2008).

Odnosi z javnostmi igrajo pomembno vlogo tudi pri vodenju podjetja skozi krize in omejujejo negativni vpliv kriz na ugled podjetja (De Palsmacker et al., 2001, str. 247). Pravzaprav so nepogrešljivi vir pri kriznem managementu, saj dobro upravljanje krize ne le omeji škodo na ugledu podjetja, ugled lahko tudi poveča. Enako velja tudi obratno - slabo upravljanje krize lahko popolnoma uniči znamko oziroma podjetje ali v najboljšem primeru le oškoduje podjetje z upadanjem prodaje in cen delnic (Simms, 2000).

Vendar kljub zgoraj omenjeni pomembnosti odnosov z javnostmi večina izvršnih direktorjev ni deležna kvalitetnega svetovanja na tem področju, ker vodilni pogosto ne prepoznajo vrednosti odnosov z javnostmi in nimajo zaupanja v komunikacijske strokovnjake (Marston, 2006). Ko se pojavi kriza, večina izvršnih direktorjev zato ne povabi strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi v krizni management, ampak se raje odloči za oblikovanje strategije s splošnimi svetovalci in pravniki. Ključna komunikacijska strategija pade na ramena odvetnikov, kar je seveda velika napaka (Marston, 2006).

Iz primerov lahko vidimo, zakaj so odnosi z javnostmi v kriznih situacijah še posebej nujni in neizogibni, ter kako lahko slabo vodenje v takih situacijah pripelje do katastrofalnih posledic. V naslednjem poglavju predstavljam, kako se temu izogniti.

1.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE

Nepredvidene krize so posebna oblika okoliščin, v katerih odnosi z javnostmi igrajo izjemno pomembno vlogo. Beseda kriza ima prizvok grožnje, urgentnosti in destrukcije. Za organizacije kriza pogosto pomeni osnovno grožnjo za stabilnost sistema ter vprašanja o osnovnih namenih in prepričanjih. Hkrati predstavlja grožnjo prioriternim ciljem, kot so podoba (angl. *image*), legitimnost, ugled, integriteta, dobičkonosnost in celo obstoj. Ugled organizacije je tako pomemben kot vsa ostala sredstva podjetja in veliko organizacij ima pripravljen nekakšen načrt za zaščito ugleda v primeru nenadne krize (Ashcroft, 1997). Posledice organizacijske krize so večje in bolj obširne kot si lahko predstavljamo.

Kriza vpliva na jedro organizacije: na managerje, zaposlene, delničarje, stranke, dobavitelje, člane skupnosti in tudi na konkurente (Fearn-Banks, 2007, str. 9). Krize imajo lahko veliko različnih vzrokov. Nastanejo, ko ne obvladamo situacije, in pomenijo usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo, njeno preživetje in obstoj. Kriza je usodno prelomno dogajanje, ki je lahko tudi priložnost za kakovosten naskok. Na to kaže tudi podatek, da je v kitajskem jeziku beseda »kriza« sestavljena iz dveh značilnosti, in sicer ena predstavlja nevarnost, druga pa priložnost, saj občutek urgentnosti daje priložnost, da spremenimo krizo v konkurenčno prednost (Turpin, 2006). Toda da lahko krizo spremenimo v konkurenčno prednost, je treba v takšni situaciji primerno ravnati. Podjetje mora biti pripravljeno, da nadzoruje situacijo, mobilizira organizacijo, se izogne prelaganju krivde, prevzema odgovornost, ravna hitro, je odprto in transparentno ter vztraja pri konsistentni zgodbi, ki lahko prihrani veliko težav. Če upoštevamo vse te dejavnike, je krizno komuniciranje lahko odličen vir konkurenčne prednosti (Turpin, 2006). Novak (v Malešič, 2006, str. 296) opredeljuje krizno komuniciranje kot posebno področje odnosov z javnostmi, ki zajema predvidevanje potencialnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz ter komuniciranje s prizadetimi in drugimi ključnimi javnostmi organizacije ter ocenjevanje ukrepov po koncu krize. Fearn-Banks (Malešič, 2006, str. 296) pa pravi, da je krizno komuniciranje verbalna, vizualna in/ali pisna interakcija med organizacijo in njenimi javnostmi, po navadi s pomočjo množičnih medijev, pred, med in po krizi. Krizno komuniciranje je tudi sestavni del kriznega managementa, kar je posebna vrsta organiziranosti, ki jo vodijo krizni managerji z uporabo posebnih ukrepov, metod in tehnik, s pomočjo aplikacij ter projektov, da bi obvladali in rešili krizne situacije (Vidic, 2008).

Truman (2007) pravi, da krize ne moremo vnaprej načrtovati, lahko pa jo predvidimo, se nanjo pripravimo in se z njo naučimo ravnati. Lahko se odkrije, da proizvodi vsebujejo toksične sestavine, kot je bilo v primeru Perrier, da potapljajoča ladja Exxon Valdez onesnaži okolje, da novi model avtomobila znamke Mercedes A ne opravi losovega testa, ali da je izvršni direktor vpleten v osebni ali finančni škandal.

Do krize lahko pride kjer koli, kadar koli in pogosto se pojavi, ko to najmanj pričakujemo. Ko se pojavi, se stvari po navadi odvijajo hitro in ostane le malo časa za načrtovanje. Zato je vnaprejšnje načrtovanje izrednega pomena. Krize se v današnjem času pojavljajo pogosteje kot so se včasih. Millar in Irvine (Ashcroft, 1997) sta že leta 1996 trdila, da je na Inštitutu za krizni management vsako leto prijavljenih več kot 6.000 organizacijskih kriz, vzroki pa so predvsem

slaba presoja ali kriminalna dejanja. Dobra strategija odnosov z javnostmi bi morala vedno vnaprej predvideti možnosti za nastanek kriz in to vzeti v zakup, da bi se lahko nanje pripravili preden nastopijo. Sklop pravil in postopkov mora biti kot rezultat scenarija kriznega managementa natančno določen še pred pojavom krize. Zaradi pomanjkanja dobro osnovanih postopkov, ki so povezani z obravnavanjem in ravnanjem zunanjih in notranjih komunikacij, se krize pogosto spreobrnejo v nočne more (De Palsmacker et al., 2001, str. 262).

Poleg očitne škode lahko kriza uniči tudi ugled organizacije (*priloga 3*). Dlje kot kriza traja, več škode je lahko narejene za javnost, zaposlene in moralo. Zato je treba v kriznih situacijah ravnati organizirano. Dober krizni komunikacijski načrt ni le opis tistega, kar je treba narediti, temveč mora biti tudi dovolj fleksibilen za specifične situacije. Načrt se mora tudi periodično testirati in ocenjevati, da se zagotovi učinkovitost (LSU Office of Public Affairs, 2007).

Vse vrste občinstev, kot so društva za zaščito potrošnikov in mediji, opazujejo podjetja bolj strogo in podrobno, kot so to počeli včasih, in moderna komunikacijska tehnologija omogoča hitrejše širjenje novic o incidentih, povezanih s podjetjem. To še bolj velja zaradi razvoja interneta, ki omogoča stalno širjenje novic in je pogosto prvi medij, ki zapolni praznino s kakršnimi koli razpoložljivimi informacijami (Hyde, 2002). Hitro prenesene informacije lahko naredijo organizacijsko krizo še bolj nevarno in škodljivo, po drugi strani pa tehnologija prinaša tudi prednosti, kot so hitrejše zaznavanje krize in komuniciranje o njej. Da podjetja zavarujejo svoje interese, morajo stalno spremljati nove in stare medije ter analizirati, kako njihova vsebina vpliva na mnenje javnosti.

Najpomembnejši dejavnik v kriznem managementu je način, kako podjetje ravna in komunicira v predkriznem obdobju (De Palsmacker et al., 2001, str. 262). Velik del reševanja krize in ohranitev ugleda prinaša prav učinkovito krizno komuniciranje. Prvi korak, ki je potreben, da se izognemo ali vsaj minimaliziramo medijsko krizo, je tesno sodelovanje med strokovnjaki odnosov z javnostmi in pravniki, da izoblikujejo sporočilo, ki podpira razvijajočo se strategijo. Tu gre za osnovno sporočilo, kar želimo svetu povedati in kar želimo, da svet verjame. Nazadnje, kakršna koli je kriza, vedno je priložnost, da jo upravljamo tako, da se konča pozitivno. Pozitivni učinek medijske krize je povečanje ugleda podjetja, ki naj bo celo močnejši, kot je bil pred krizo (PR News, 2003). Tako igra komunikacija ključno vlogo pri uspešnem upravljanju krize. Da podjetje preživi, se mora odzvati ustrezno in hitro. Krizno komuniciranje je postalo nujna in vitalna komponenta korporativnega strateškega načrtovanja. Podjetje, ki ni pripravljeno za upravljanje s krizo, sprejema tveganje, povezano s potrošniki, vlado, zaposlenimi, delničarji in drugimi ključnimi deležniki, ki so pomembni za prihodnji uspeh podjetja. Organizacija mora komunicirati kompetenco in moč (Rugo, 2001).

Torej, kaj je treba storiti, da zagotovimo učinkovit medijski management pred krizo in v času krize? Najprej se morajo vsi managerji dobro zavedati, da krize predstavljajo edinstvene komunikacijske izzive. Drugič, management mora razumeti vlogo medijev in vedeti, kako z njimi sodelovati v času krize. In tretjič, management se mora zavedati, da je temeljita priprava ključ do učinkovitega upravljanja z mediji (The Business Communicator, 2006).

2 RAVNANJE KRIZNEGA MANAGEMENTA V ČASU KRIZE

V tem poglavju bom predstavila štiri faze krize, in sicer (1) predkrizno fazo, kjer je pomembno ustvarjati dobre odnose z različnimi tipi javnosti, (2) pripravo na krizo, kjer bom izpostavila pomembnost načrtovanja in priprave, (3) vodenje krize s potrebnimi ukrepi in komunikacijo ter (4) oceno krize, kjer bom predvsem opisala, kako merimo uspešnost kriznega managementa in komunikacij. Poudariti želim, kako se lahko izognemo negativnim posledicam krize in kako obdržimo oziroma še povečamo ugled podjetja.

2.1 PREDKRIZNA FAZA

Jacobs (2005) pravi, da je dobro krizno komuniciranje le malo več kot dobro komuniciranje, kar pomeni, da je pomembno komunicirati z javnostmi še pred pojavom krize. Javni in privatni sektor morata priti do spoznanja, da je komunikacija strateško orodje, ki ni uporabno samo v času krize, ampak je lahko celo bolj pomembno pred krizo in po njej (Sapriel, 2007).

Najpomembneje v predkrizni fazi je, da podjetje ustvari nekakšno zalogo oziroma rezervo dobrega imena (Lin-Fisher, 2009). Obstaja močna korelacija med poznavanjem podjetja in všečnostjo podjetja, zato je zelo pomembno zgraditi zavedanje o podjetju, kar najučinkoviteje dosežemo z intenzivnim komuniciranjem z vsemi pomembnimi ciljnim skupinami. Ciljne skupine niso sovražniki, temveč ljudje, ki jih podjetje potrebuje, da mu nudijo podporo, ko gre do stvari narobe. Zato morajo podjetja odgovarjati na telefonske klice in pisma. Ciljne skupine tako vedo, da so za podjetje pomembne, in so zato v kriznih situacijah tudi voljne pomagati (De Palsmacker et al., 2001, str. 263).

Običajno imajo ljudje le omejen stik s podjetji; pogosto le v primerih, ko imajo problem ali pritožbo. Način, kako podjetje na njihov problem odgovori, v veliki meri določa, kaj potrošniki čutijo glede podjetja in kako ga dojemajo. Zaupanje moramo zgraditi s komuniciranjem in odkritostjo ter s tem, da je podjetje zgleden korporacijski državljan. Gradnja podobe je dolgotrajen in včasih drag proces. V zameno pa rezultat postane viden, ko z rezervo dobrega imena izravnamo negativno podobo v času krize.

Hatcliffe (McDonald, 2006) pravi, da je treba veliko stvari opredeliti, še preden se kriza pojavi. Kar lahko organizacija naredi, preden se pojavi kriza, je ustvarjanje prijateljstev. Prijatelji so lahko pomembne osebe v organizacijskem svetu, konkurenti ali člani strokovnih organizacij, lahko so člani skupnosti v okolju, kjer podjetje deluje, lahko so tudi akademiki in novinarji. Ti zavezniki bodo prišli do izraza predvsem, ko se bo treba soočiti z mediji (McDonald, 2006). Tudi gradnja blagovne znamke kot premoženja je zelo pomemben dejavnik. Pozitivno korporacijsko podobo se učinkoviteje ustvari z dobro znanimi in visoko cenjenimi blagovnimi znamkami.

Nenazadnje, podjetje se mora naučiti, da pripravi in oblikuje scenarije za nepričakovane situacije. Kljub temu da večine kriz ne moremo vnaprej predvideti, moramo vzeti v zakup verjetnost, da se lahko vseeno pojavijo. Na primer, če se ukvarjamo z naftnimi tankerji, se lahko zgodi, da ladja potone in povzroči znatno škodo okolju; če proizvodimo zdravila, lahko zaradi človeške napake v proizvodnji ljudje umrejo. V predkrizni fazi bi podjetje moralo narediti tudi rezervni načrt, ki podjetju omogoča, da se hitreje odzove in načrtuje nadaljnje korake (De Palsmacker et al., 2001, str. 263). Saffir (Koprowski, 1995) pravi, da lahko površno upravljanje krize uniči kredibilnost podjetja. Toda če kredibilnosti ni že na začetku, še pred pojavom krize, je ne moremo ustvariti, ko gredo stvari narobe. S tem tudi povzame pomembnost te uvodne faze.

2.2 PRIPRAVA NA KRIZO

Glavni razlog, zakaj podjetja nimajo kriznega načrta, je pomanjkanje investicij v čas managementa. Krizni načrt prikaže ukrepe, ki jih vodstvo uporabi pri pojavu nepredvidenih dogodkov. Namen kriznega načrta je, da spodbudi vodstvo k razmišljanju o težavah, ki se lahko pojavijo (Dulc, 2003, str. 30). S pripravo kupujemo dve stvari – več nadzora in več časa. Zelo tvegana je strategija, ki pravi, da rešujemo težave, ko se te pojavijo. Charles Lankester (The Business Communicator, 2005) pravi, da je krizni management zavarovalna polica za ugled podjetja. Ugled podjetja je najbolj ranljiv pri bankrotu, odpoklicu proizvodov, tožbah in drugih krizah. Mediji, ki so filter, skozi katerega javnost dojema svet, imajo moč, da gradijo in spremenijo percepcijo podjetja. Zato je izjemnega pomena oblikovanje in razvijanje medijskih politik ter načrtov pred pojavom krize (PR News, 2008).

Jamie Shea, direktor za informacije in medije v NATO (The Business Communicator, 2005), pravi, da je lažje prilagoditi načrt v krizni situaciji, kot pa si izmisliti novega, ko smo že doživeli prvo polomijo v odnosih z javnostmi. Tudi Valentine (2007) pravi, da je zelo težko napovedati vsak tip krize, ki se lahko pojavi, vendar mora biti načrt dovolj fleksibilen, da ga lahko prilagodimo.

Vendar se Lankester in Hawker (The Business Communicator, 2005, str. 2) strinjata, da je večina kriznih načrtov, če že obstajajo, preveč kompleksnih. »V osnovi želijo ljudje vedeti tri stvari, ko se pojavi kriza,« pravi Lankester. »Kaj narediti, koga poklicati in kaj reči? Morda se sliši poenostavljeno, toda večina kriznih načrtov je preveč kompleksnih in predolghih – ni vidne komunikacijske črte. Ko se pojavi kriza, enostavnost resnično deluje.«

Tudi Simms (2000) se strinja, da so časi težkih priročnikov kriznega managementa mimo. Bland pravi (Simms, 2000, str. 46): »Če je podjetje dobro pripravljeno in ljudje dobro usposobljeni, bi moral biti načrt kriznega managementa zelo preprost – ne več kot kontrolni seznam, ki ga uporabljajo ljudje, ki vedo, kaj počnejo.« Tudi Jenings, direktor za odnose z javnostmi Schwan (Sellnow, Ulmer & Snider, 1998, str. 65), pojasnjuje: »Noben načrt nas ne more pripraviti na resničnost krize.« Ne moremo načrtovati krize, lahko pa načrtujemo krizni management. Prvo pravilo je, da mora biti krizni management sestavljen iz vrhovnega managementa, strokovnjakov

za odnose z javnostmi in strokovnjakov za informacijske tehnologije. Ekipa mora imeti podroben, vendar ne preveč zapleten načrt. Vloga vsakega člana mora biti jasno opredeljena. Še več, za odzivanje v krizi morajo biti vzpostavljeni razumljivi in enostavni postopki (Battey, 2000).

Strokovnjaki pravijo, da morajo organizacije identificirati svoje šibke točke in izdelati zemljevid možnih kriznih scenarijev ter potencialne odzive. Analize poslovnih kriz, ki jih je naredil Inštitut za krizni management (ICM), so pokazale, da je večina kriz povzročenih zaradi odločitev managementa, njihovih dejanj ali neukrepanja (Battey, 2000). Večina podjetij se bo soočala s krizami in ključ za uspešnost je pripravljenost. Toda večina podjetij zavrača možnosti krize, s čimer izzivajo svojo usodo. Bacot, direktor podjetja za odnose z javnostmi (Simms, 2000), pravi: »Krizni management sam po sebi ne odpravi krize, ampak pomaga podjetjem upravljati situacijo in se odzvati nanjo. Če podjetje ni zmožno upravljati toka informacij, bodo to naredili mediji in vakuum se bo zapolnil s špekulacijami.« Cilj je, da se kriza zaključi čimprej in z minimalno škodo, zato je priprava izjemnega pomena. Vsako podjetje mora imeti načrt kriznega komuniciranja, ki določa, kako, kdaj in kaj komunicirati ključnemu občinstvu (Rugo, 2001). Rugo (2001) ob tem poudarja, da podjetja posvetijo veliko več časa načrtovanju piknikov kot pa krizam, ki lahko ogrozijo njihov uspeh ali preživetje. Dodwell, izvršni direktor GolinHarris v Hong Kongu (Jacobs, 2005), pravi, da je tudi v Aziji podobna praksa, saj se mnoga podjetja ukvarjajo s krizno komunikacijo šele ob izbruhu krize. Največ dela bi bilo treba opraviti preden se kar koli zgodi in najboljša podjetja to tudi storijo prej.

Naslednji korak je usposabljanje. Vsi v organizaciji se morajo naučiti, kako ravnati v času krize. Na primer, samo določeni predstavniki podjetja lahko komentirajo dogajanje, telefonski operaterji se morajo naučiti, kako ublažiti medijski pritisk. Govorec oziroma predstavnik podjetja mora opraviti medijsko usposabljanje, management in operativa morajo pregledati krizne scenarije, ki vključujejo resnične situacije. Strokovnjaki odnosov z javnostmi pomagajo managerjem tudi pri interni komunikaciji in pri odgovarjanju zaskrbljeni javnosti (Simms, 2000).

Medijsko usposabljanje je prioriteta za predstavnika podjetja v javnosti oziroma govorca, saj ima na voljo le 10 do 12 sekund časa, da opredeli glavne točke tveganja, ublaži tveganje, identificira vzroke in opiše ukrepe, ki jih bo podjetje izvedlo. In v teh nekaj sekundah se bo gledalec odločil, ali je predstavnik zadostil njegovim merilom za dobro predstavitev (Ostrow, 1991). Predstavnik, ki se sooča z mediji, mora poznati celotno zgodbo in biti popolnoma obveščen o tem, kar je podjetje naredilo in česar ni. Da se zagotovi pripravljenost predstavnika, ga je treba izuriti v odgovorih na težka vprašanja, preden jih postavijo mediji (Canniffe, 1999). Dober trening bo dal predstavniku samozavest, da se vprašanj ne bo ustrašil. Lahko se nauči, da so celo najbolj negativna vprašanja zgolj povabilo k razpravi o pozitivnem poslovnem razvoju. To je umetnost, ki omogoča govorceu nadzor nad intervjujem. Je izjemno uporabna tehnika, kadar intervjuvanec čuti, da je v obrambi – kar se lahko hitro zgodi, ko ga vprašajo za komentar slabe novice (Hemsley, 2009).

Veliko načrtov, povezanih z odnosi z javnostmi, vsebuje prepričanje, da bodo novinarji dostopali samo do izvršnega direktorja ali strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi. Če ostali zaposleni niso izurjeni in bodo komentirali »Ne smemo komentirati.« ali »To je odločitev centrale.«, se bodo odnosi z mediji začeli rušiti že na začetku (Ashcroft, 1997). Vse osebe bi se morale odzvati s frazo, kot je: »Povezal/a vas bom z managerjem odnosov z javnostmi, ki pozna podrobnosti.« To je v krizni situaciji ključnega pomena (Ashcroft, 1997).

Patterson, predsednik združenja managementa ugleda v Colubusu, Ohio (Battey, 2000), svetuje svojim strankam, da ustvarijo krizno ekipo in v njo vključijo strokovnjake s področja informacijske tehnologije (IT). Če kriza vključuje internet, so ti strokovnjaki ključni igralci. IT strokovnjaki morajo igrati ključno vlogo pri kriznem načrtovanju in kriznem managementu. Ob tem lahko tudi odločajo, kako uporabiti spletno stran, podatkovne baze in spletno pošto pri upravljanju krize (Battey, 2000).

Kot del organizacijskega načrta je treba razmisliti tudi o razvoju spletne strani, ki bi kot odgovor na krizo nadomestila obstoječo stran. Treba je postaviti stran, ki lahko prenese gost promet in učinkovito razkriva informacije. Hkrati je treba minimizirati navigacijo in grafiko, ki lahko pripelje do nedelovanja strani (Deveney, 2002).

Študija oglaševalske agencije DDB Needhem, v kateri je bilo udeleženih 2.645 potrošnikov, je pokazala, da je organizacijsko upravljanje s krizo tretji najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na nakup, takoj za kvaliteto proizvodov in ravnanjem s pritožbami (Turpin, 2006). Študija opisuje pomembnost priprave, saj morajo komunikatorji v primeru krize pod časovnim pritiskom sprejemati kompleksne odločitve. V takšnih okoliščinah si vsi želijo načrt, ki temelji na scenariju in opisuje postopke, ki se nanašajo na določeno situacijo. A nemogoče je predvideti vse situacije. Tako Stanton (2002) trdi, da je nemogoče oblikovati načrt kriznega managementa, ki temelji na točno določenih scenarijih. Prav tisti scenarij, ki ga ne bomo predvideli, se bo pojavil. Namesto scenarijev je treba načrtovati, kako v krizni situaciji sprejemati odločitve. Določiti je treba osebe, ki bodo vpletene v proces odločanja, kot tudi njihove vloge in odgovornosti. Načrtovanje procesa je vredno veliko več kot načrtovanje dogodka. Treba je proaktivno načrtovati, da nas dogodki ne silijo v strogo odzivno držo, od katere si težko opomoremo.

2.3 MANAGEMENT KRIZE

Kljub vsem pripravam in naložbam v dobro ime se lahko nenadoma pojavi kriza ter škoduje podjetju, bodisi zaradi slabega ravnanja bodisi slabega spopada s krizo. Pogosto je ta neproduktivni pristop povezan s komunikacijsko organiziranostjo oziroma neorganiziranostjo v tem času (De Palsmacker et al., 2001, str. 263). Ko izbruhne kriza, je pomembno, da se takoj odzovemo. Podjetje se ne sme pretvarjati, da problemi ne obstajajo. Mora znati pokazati samozavest in znanje, a tudi ponižnost. Ključ do uspeha je, da imamo informacije, da potrdimo njihovo pravilnost oziroma točnost, da jih hitro razširimo in da pripravimo govor o nastali in odvijajoči se situaciji (The Business Communicator, 2005).

Nesposobnost komuniciranja je običajna napaka. Pan Am se je skrila za steno tišine, ko je njegovo letalo strmoglavilo pri Lockerbieju. Posledično je podjetje izgubilo 14,5 odstotkov čezoceanskih poslov in bankrotiralo. V drugem primeru, ko je letalo British Midland leta 1980 strmoglavilo pri Kegworthu, je bil izvršni direktor Michael Bishop hitro na prizorišču, kjer je odgovarjal na vprašanja medijev in ostalih ter na ta način pokazal, da ima nadzor nad dogajanjem, ter izražal zaskrbljenost. Letalska družba zaradi krize ni izgubila nobenih poslov. »Eno samo preprosto dejanje na vrhu lahko reši celotno situacijo,« pravi neodvisni krizni svetovalec Bland (Simms, 2000, str. 46) in dodaja, da slaba publiciteta skoraj ne ostaja, če v času krize ravnaš primerno. Navaja tudi primer podjetja Happy Eater, ki mu je časopisna hiša Sunday People sporočila, da bodo objavili rezultate ankete, kjer je njihov sendvič najslabši v državi. Happy Eater se je odzval tako, da je ponujal brezplačne sendviče ljudem, ki so prišli s kopijo članka. S tem so dosegli dobro publiciteto in dober posel za podjetje.

Kot smo videli v zgornjih primerih, mora biti izvršni direktor oziroma vrhovni management stalno v središču dogajanja, se soočiti z novinarji in nagovarjati oziroma se pogovarjati s prizadetimi v času krize. Black, direktorica svetovalnice za odnose z javnostmi Grayling (Simms, 2000, str. 47), pravi: »Treba se je osredotočiti na ljudi, okolje, sredstva in denar – točno v takem vrstnem redu. To je logično zaporedje, vendar veliko podjetij najprej pomisli, kako bi se lahko izognili plačilu nadomestila.«

Kriza zahteva, da management sprejema in posreduje pomembne odločitve v težkih okoliščinah, s pomanjkanjem popolnih in točnih informacij, pod neprizanesljivim časovnim pritiskom ter ob nepričakovanem zlomu komunikacijskih postopkov in tehnologij. Zaradi pritiska, s katerim se managerji za upravljanje s krizo pogosto srečujejo, so lahko neodločni ali se bojijo sprejemati pomembne odločitve. Mnogi managerji občutijo stres, ker so nepripravljeni za soočenje z mediji. In prav zaradi nepripravljenosti vse pre pogosto uporabljajo izjavo »Brez komentarja,«, ki povečuje vpliv javnega mnenja in ustvarja nevarni informacijski vakuum. Prav tukaj nastopi pomembnost priprav in urjenj. Volja in zmožnost managementa, da zagotovi in posreduje medijem in deležnikom pravočasne, resnične, dosledne in koordinacijske informacije, je v času krize ključnega pomena, pomanjkanje tega pa lahko hitro postane nova medijska tema. Če so zahtevane informacije nedosegljive zaradi pravnih ali drugih razlogov, morajo biti te okoliščine pojasnjene, da lahko preprečimo govorice in napačna namigovanja ter minimiziramo škodo ugleda organizacije (The Business Communicator, 2006).

Ko se pojavi kriza, se morajo podjetja odzvati tako, da je vidno, da primerno rešujejo situacijo in izražajo primerno sentimentalnost, dokler za to obstaja potreba. V krizni situaciji ni primerno dajati posebnih ponudb ali osnovati obrambne oglaševalske akcije, saj bi uporabniki to zaznali kot podkupovanje in podjetje bi v trenutku izgubilo vso svojo kredibilnost. Kot pravi Brady: »Ljudje želijo vedeti, da je situacija opredeljena in razrešena.« (Simms, 2000). Najpomembnejši vidik vsake komunikacije je, da obdržimo konsistentnost in kontinuiranost skozi čas. Čeprav pogosto zasledimo, da so dejanja bolj pomembna od besed, še vedno velja, da brez besed dejanja niso zaznana in imajo zato majhno vrednost (Schreiber, 2002).

Po mnenju svetovalca za odnose z javnostmi Murray Consultants sta odzivna hitrost in kvaliteta prvega odziva najbolj pomembna (Canniffe, 1999). Danes ni potrpljenja za zamude. Ljudje pričakujejo hiter odziv. Milton, Murray Consultants (Canniffe, 1999), pravi, da je hiter odziv predvsem v interesu podjetij, saj se sicer lahko začnejo ustvarjati špekulacije, ki podjetju škodujejo bolj kot prvotna zadeva.

Internet je neprecenljiv, vendar prevečkrat prezrt medij v času krize. Brady (Simms, 2000) pravi: »Splet je medij, ki omogoča visoko stopnjo nadzora ter hkrati dopušča podjetjem širjenje njihovega sporočila veliko zanesljiveje, kot lahko to storijo prek tiskanih medijev ali televizijskih novic.« Podjetja morajo zagotoviti tudi stalno posodobljene in integrirane spletne strani, tako da se lahko uporabniki, ko potrebujejo informacije, obrnejo prav tja (Simms, 2000).

Pri tržni raziskavi so ugotovili, da le pet odstotkov vrhovnih managerjev verjame, da posodobitev in nadgradnja spletne strani lahko pomeni učinkovito orodje pri ravnanju s krizo ter pri ohranjanju ugleda podjetja (CMA Management, 2006). »Podjetja, ki se spopadajo z ugledom, lahko uporabijo svoje spletne strani in ostala interaktivna orodja za hitro in točno dostavo sporočil o tem, kako se spopadajo s krizo in kako ukrepajo, da bi rešili nastalo situacijo in škodo«, pravi Nibley, globalni vodja interaktivnih zmožnosti (CMA Management, 2006). »Spletne osnovane komunikacije ponujajo vrhovnemu managementu takojšen kanal za dostavo pomembnih sporočil tako notranjemu kot tudi zunanjemu občinstvu. Ko se spopadamo s krizo, ki vpliva na ugled podjetja, je hitrost vse.«

V prilogah 1 in 2 je natančneje predstavljeno, kako je treba komunicirati z različnimi javnostmi in kakšni ukrepi podjetja so potrebni za minimizacijo škode. V nadaljevanju je opisano, kako ocenjujemo uspešnost kriznega komuniciranja.

2.4 OCENA

Izkušnja je najboljši učitelj. Ko se kriza konča, je koristno preveriti, kako smo jo vodili. Ocenjevanje nam pomaga ugotoviti, kaj smo naredili dobro in kaj bi lahko naredili še boljše. Vse to nam bo pomagalo izboljšati krizni komunikacijski načrt in ga narediti bolj učinkovitega za v prihodnje.

Pri oceni upoštevamo naslednje (LSU Office of Public Affairs, 2007):

- Pregled medijskih objav: Najboljši način za ocenjevanje vodenja krize je branje ali gledanje objav v zvezi s krizo. Tako vidimo, kakšna so bila dejanja podjetja v očeh medijev, kar nam pomaga oblikovati medijske strategije v prihodnje.
- Razčlenitev: Člani kriznokomunikacijskega tima se morajo po krizi zbrati in oceniti vsako dejanje posebej. Pomembno je, da se učimo tako iz uspeha kot tudi iz napak.
- Testiranje načrta: Da zagotovimo sodobnost in učinkovitost načrta, ga moramo letno testirati in ocenjevati.

Naslednje poglavje bom namenila medijem, pomembnim vidikom komuniciranja z mediji in javnemu mnenju. Mediji vplivajo na percepcijo krize in pomembno je, da podjetja razumejo njihov način dela, potrebe in zahteve ter da predstavniki podjetja vedo, kako se lahko z dobro pripravljenostjo in urjenjem izognejo kočljivim vprašanjem in situacijam, ki lahko krizo še poglobijo.

3 MEDIJI IN KRIZNO KOMUNICIRANJE

Primarna naloga medijev je, da zadovoljijo javnoinformacijske potrebe. S tem namenom poročajo o novicah, povezanih s krizo, izluščijo pomembne zadeve, vplivajo na zadeve in predlagajo rešitve. Mediji po navadi iščejo objektivne in uravnotežene novice, vendar pa hkrati delujejo v izredno konkurenčnem okolju, kjer morajo novinarji poročati informacije hitro, da prehitijo ostale. Pogosto ni dovolj časa, da bi lahko počakali na združena in preverjena dejstva, ki jih posreduje podjetje. Zato so novinarji pogosto prisiljeni, da se obrnejo na neuradne in verjetno manj zanesljive vire informacij. Mediji so naravnani tudi k poenostavljanju, senzacionalizaciji in včasih tudi k neupoštevanju etičnih zahtev v prid ekonomskim koristim. Naloga upravljanja z mediji med krizo se zato lahko zdi ogromna (Business Communicator, 2006).

Toda ni razloga, da se vdamo, dokler je management pripravljen sodelovati z mediji in novinarji, ki jih ne dojema kot sovražnike, temveč kot filter, skozi katerega podjetje skrbno pripravljeno sporočilo posreduje različnim deležnikom. Da bi bila komunikacija učinkovita, moramo primerno odgovoriti na naslednja vprašanja, ki zanimajo medije (The Business Communicator, 2006):

Kaj se je zgodilo?

Kje se je zgodilo?

Kdaj se je zgodilo?

Zakaj se je zgodilo?

Kdo je prizadet in kako?

Je situacija pod kontrolo?

Kaj smo naredili za kontrolo situacije in za preprečitev ponovitve?

Kaj organizacijo trenutno skrbi?

Kdaj in kako bodo nove informacije dostopne?

Koga lahko kontaktirajo za dodatne informacije?

Informacije o krizi dosežejo javnost predvsem skozi medije. Običajno se morajo organizacije zelo potruditi, da pridobijo pozornost medijev, med krizo pa bodo mediji tisti, ki bodo našli osebje odnosov z javnostmi. Na žalost je tako, da se slabe novice prodajajo. Negativnim zgodbam se bolj zaupa kot pozitivnim, saj mediji dojemajo pozitivne novice kot napihovanje. Pred krizo moramo predvidevati, kaj mediji potrebujejo in hočejo. Mediji želijo predvsem prodajati časopise in povečevati branost. Javnosti posredujejo tisto, kar hoče vedeti, in ne tisto,

kar bi bilo treba vedeti. Zelo tanka je meja med novicami in zabavo, zato lahko iz krize naredijo tudi zabavne novice (Fearn-Banks, 2007, str. 23).

Le malo možnosti je, da bo prišlo do časovnega zamika med izbruhom kriznega incidenta in medijsko pokritostjo. To poudarja pomembnost hitrega odzivanja v času krize in potrebo, da se vse javnosti takoj obvesti o ukrepih, ki jih podjetje izvaja. Učinkovito komuniciranje vse pogosteje dobiva isto pomembnost kot samo reševanje problemov. Mediji imajo hudo konkurenco in so lačni novih zgodb, na splošno pa so slabe novice bolj zanimive in senzacionalne. Če takojšnje informacije niso dostopne, to dopušča prostor za špekulativne zgodbe (Ashcroft, 1997).

Treba se je naučiti, kako novinarji delajo, in razumeti, kaj potrebujejo ter, kar je še pomembneje, naučiti se, česa ne potrebujejo. To bo omogočilo podjetju diferenciacijo od konkurentov. Ko se pojavijo težki časi, je to najbolj pomembno (Hemsley, 2009).

3.1 KOMUNICIRANJE Z MEDIJI

Predstavniki podjetja v pogovoru z mediji nikoli ne sme uporabiti fraze »Brez komentarja!«, saj javnost ta izraz dojema kot prikrivanje resnice in priznanje krivde, oziroma deluje, kot da podjetje ve nekaj, česar ne želi izdati. Če ne odgovorimo, javnost ne more slišati naše strani zgodbe in zato lahko sklepa negativno. Najhujše je, da so prav mediji že po naravi skeptični in predvidevajo, da podjetje nekaj skriva (Valentine, 2007). Tudi Hemsley (2009) pravi, da bodo novinarji preprosto mislili, da je zadeva še hujša kot izgleda, če ob nastanku krize povemo le malo ali se poslužujemo fraze »Brez komentarja«. Raziskave so pokazale, da 38 odstotkov javnosti ob uporabi te fraze verjame, da je podjetje krivo. S tem lahko podjetje ogrozi svoj ugled in prodajo (PR News, 2008). Johnson (2004) celo predlaga, da je bolje odkrito priznati, da določene stvari ne vemo oziroma nimamo informacije.

Če obstaja pravni razlog, da določene informacije ne moremo razkriti, je treba to pojasniti in sporočiti, kdaj bo ta informacija dostopna oziroma razkrita. Treba je narediti vse, da bo ta informacija takrat resnično dostopna, saj so neizpolnjene obljube tisto, kar medije najbolj razjezi (Koprowski, 1995). Ne smemo domnevati, da bo zgodba o krizi izginila. Mediji lahko oblikujejo zgodbo tudi brez organizacije (Fearn-Banks, 2007, str. 23). Podjetje mora razmišljati kot mediji in danes začeti delati na jutrišnji zgodbi, tako da je pripravljeno na klice novinarjev (Barnett, 2003). In kot vemo, vedno drži dejstvo, da je boljše povedati nekaj, kot pa ostati tiho (Lester, 2004). Problem je, ker podjetja držijo podatke zase in jih ne delijo z javnostjo, niso tako odprta za medije, kot bi lahko bila, in s tem samo še poglobljajo krizo. S komunikacijskega vidika je ključno, da spregovoriš jasno in to čimprej. Podjetja se zavedajo, da lahko ustvarijo informacijski vakuum, ki lahko vodi do medijskih špekulacij, če ne bodo govorila z novinarji. Nekateri strokovnjaki pravijo, da je v primeru krivde organizacije najboljše priznati vse napake naenkrat, se opravičiti in jih popraviti. Zgodba se lahko takoj konča, če se tudi kriza ne razvija

naprej. Ali je podjetje krivo ali ne, treba je narediti vse, da čim prej in čim bolj nadzoruje nastalo situacijo. Ko objavimo slabe novice, zmanjšamo možnost govoric, napačnih informacij, domnev.

Treba si je zapomniti, da so mediji in javnost upravičeni do dejstev o krizi. Ideja je, da se pomaga medijem pri izgradnji točne zgodbe z minimalnimi kritikami za organizacijo. Najpomembnejši cilj je, da podjetje prek medijev obdrži ali si pridobi javno zaupanje. Mediji potrebujejo informacije za zanimive zgodbe in organizacija potrebuje medije, da komunicira s širšo javnostjo. S to simbolično zvezo v mislih bodo strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi v času krize delovali bolj proaktivno in imeli večji nadzor nad slabimi novicami. Treba je oblikovati duh sodelovanja. Calliston, generalni manager svetovalnice za odnose z javnostmi (Simms, 2000), pravi, da je kljub previdnosti treba sodelovati z novinarji. Vedno moramo biti vljudni in pripravljeni pomagati, kolikor je v naši moči. Novinarji so lahko v krizi največji zavezniki podjetja.

Trije možni tipi odgovorov na zahteve medijev po Fearn-Banksu (2007, str. 24) so:

- a) Vemo in tukaj so vse informacije.
- b) Trenutno ne vemo vsega. To je vse, kar vemo. Ko bomo izvedeli več, vam sporočimo.
- c) Ne vemo, kaj se dogaja. Ko izvemo, vam sporočimo.

Vsaka izjava za javnost mora vsebovati dva elementa (Continuity Central, 2003):

- Določiti mora, kdaj bo naslednja izjava za javnost.
- Spomniti mora, da so samo izjave organizacije veljavne in utemeljene; govorice so brez vsake osnove, dokler niso raziskane s strani osebja.

Naslednje moralno vprašanje, ki se pojavlja, je, ali priznati odgovornost in se javno opravičiti. Čeprav je odvisno od okoliščin in značilnosti situacije, se menja razlikujejo. Richard Beattie, predstavnik podjetja Caltex za odnose z javnostmi (Truman, 2007, str. 16), pravi, da se je treba vživeti v ljudi, ki jih je kriza prizadela; če je podjetje odgovorno za nastalo situacijo, se je vsekakor primerno opravičiti. Vendar Rasman (Truman, 2007, str. 16) pravi, da raziskave dokazujejo, da ljudje postajajo vse bolj cinični in imajo dovolj opravičil: »Kar želijo slišati, je načrt, ki ga bodo podjetja uresničila, da rešijo nastali problem ... Prav to je tisto.«

Javnost spoštuje prostovoljno opravičilo, ne spoštuje pa tistega, ki je dano po nekem obdobju obotavljanja. Zgodnje opravičilo omogoča managerjem, da rešijo težave veliko učinkoviteje, kot če vztrajajo pri stališču, da ni nič narobe. Če so prisotni pravniki, se lahko vrši pritisk na managerja, da ne izrazi sočutja zaradi morebitnih tožb. Opravičilo namreč zahteva, da podjetje javno prevzame odgovornost za nastanek krize, s čimer oslabi svoj pravni položaj v primeru tožb (Cooms & Holladay, 2002). Pravnikom je treba razložiti, da so posledice nekomuniciranja in neizražanja sočutja v praksi veliko hujše, kot če se odločimo za odprto strategijo, kjer razkrijemo vse informacije in sočutje (Ashcroft, 1997).

Prav zaradi tega smo v preteklosti slišali le malo podjetij, ki so se opravičila. Vendar so sčasoma podjetja spoznala, da se lahko opravičijo, ne da bi utrpela tožbe, zato je to postal prvi ključni

korak pri rehabilitaciji podjetja. Nekateri strokovnjaki se s tem ne strinjajo, saj pravijo, da opravičilo ne prispeva k obnovitvi javnega zaupanja in ponovni postavitvi znamke. Kljub temu da so potrošniki cinični do podjetij, ki so poskusila takšno taktiko, so nezadovoljni tudi, če izvršni direktor ne izgovori magičnih besed (Strout, 2000).

Vendar ali obstaja tudi okoliščina, ko se podjetju ni treba opravičiti? Strokovnjaki pravijo, da ne more nikoli škoditi, saj z opravičilom podjetje izraža nekakšno človečnost, kar izraža strankam, da so za podjetje pomembne (Strout, 2000). Potrošniki vedno vedo, kdaj opravičilo ne prihaja iz srca, zato se tržniki ne bi smeli bati pokazati čustev, saj potrošniki želijo videti človeško stran (Strout, 2000).

Treba se je izogniti tudi pritiskom novinarjev, ki želijo neuradno oziroma »off the record« izjavo, saj želijo, da podjetje ali predstavnik podjetja špekulira in podaja subjektivne poglede. Treba je vztrajati pri dejstvih in zagotoviti, da bodo informacije dostopne v roku nekaj ur. Novinar lahko izjavo namreč uporabi, kljub temu da sta se obe strani strinjali, da je pogovor povsem neuraden – to lahko še posebej v občutljivih časih pravzaprav pomeni, da je pogovor uraden (PR News, 2008).

Če predstavnik podjetja pokliče novinarje, lahko pritegne več pozornosti o zadevi in hkrati posreduje novinarjem veliko več razlogov, da pišejo o zadevi. Med krizo lahko predstavnik kontaktira novinarje samo v primeru, da zagotovi ključne informacije, ki jih javnost mora vedeti, ali da zahteva popravke za dejanske napake (PR News, 2008).

V naslednjem poglavju bom predstavila dejavnike, ki vplivajo na izoblikovanje javnega mnenja, in vpliv medijev na javno mnenje.

3.2 JAVNO MNENJE

V času krize javnost dojema, da je javno mnenje resnica, saj zaupa medijem. Mediji pa prek objav vplivajo na javno mnenje (Fern-Banks, 2007, str. 12). Organizacija mora v krizi dokazati svoji in splošni javnosti, da razširjeno negativno mnenje ni resnično. V primerjavi s pravnim sodiščem, kjer je oseba nedolžna, dokler ji ni dokazana krivda, je na sodišču javnega mnenja oseba ali organizacija kriva, dokler ni dokazano drugače.

Javno mnenje je težko definirati (Fern-Banks, 2007, str. 12), a v bistvu temelji na individualnih odnosih do specifičnih zadev. Ti odnosi so odvisni od starosti, izobrazbene ravni, vere, države, mesta, tradicij, socialnih razredov itd. Vse to pomaga pri oblikovanju vsakega individualnega odnosa in prevlade podobnih odnosov, ki skupaj tvorijo javno mnenje. Pri vsaki zadevi so ljudje za, proti, nevtralni ali popolnoma nezainteresirani. Večina ljudi pade v zadnjo kategorijo. Odnosi z javnostmi težijo k okrepitvi pozitivnih odnosov, spremembi negativnih odnosov in zagotavljanju informacij, da si tisti nevtralni in nezainteresirani ustvarijo mnenje, ki je skladno z organizacijskim. Organizacija nima izbire pri sprejemanju krize, zato se mora z njo soočiti.

Lahko jo ignorira in upa, da bo izginila, a ignorirana kriza je organizacijski neuspeh oziroma polom.

Osnovna vloga kriznega komuniciranja je vplivanje na javnomnenjski proces in oblikovanje ter komuniciranje dokazov, da prevladujoča »resnica« ni resnična oziroma ni popolnoma resnična. Mediji so primarno orodje za spreminjanje javnega mnenja, saj lahko dosežejo veliko maso ljudi v kratkem času. Strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi so izurjeni v znanjih, kako doseči medije, kdaj in kako sklicati novinarske konference, kdaj in kako voditi intervjuje ter kdaj in kako širiti pisni material.

Krizno komuniciranje kot odnosi z javnostmi ni samo distribucija izjav za medije in ne obsega samo odnosov z mediji, temveč pogosto tudi odnose s skupnostjo, s potrošniki, z zaposlenimi, z investitorji, z vlado in še z mnogo drugimi (Fearn-Banks, 2007, str. 15). To dokazuje tudi Rogers (2008), ki pravi, da sedaj ni več dovolj posredovati ljudem sporočilo, temveč je treba ustvariti dialog z javnostmi in mediji.

V naslednjem poglavju bom predstavila in analizirala primer, kako se je podjetje Perutnina Ptuj soočilo s krizo ob pojavu ptičje gripe, katere so bile največje napake in katera dejanja pravilna, ter na podlagi teorije podala oceno o uspešnosti kriznega komuniciranja.

4 KRIZNO KOMUNICIRANJE PERUTNINE PTUJ

To poglavje je namenjeno primeru komuniciranju podjetja Perutnina Ptuj d.d. ob pojavu ptičje gripe, nepričakovane krize, na katero podjetje ni imelo vpliva in je tudi ni moglo vnaprej preprečiti. Vendar so se nanjo lahko vseeno dobro pripravili z vnaprej predvidenim kriznim načrtom, pripravo in usposabljanjem. V nadaljevanju bom predstavila, kako so potekale priprave ter katera načela in ukrepe dobrega kriznega komuniciranja so sprejeli in implementirali za zmanjšanje upada prodaje ter za ohranitev položaja in ugleda podjetja.

4.1. PERUTNINA PTUJ d.d.

Perutnina Ptuj je največji slovenski proizvajalec in izvoznik perutninskega mesa z več kot stoletno tradicijo, ki na leto realizira 75 odstotkov celotne slovenske proizvodnje in 45 odstotkov celotnega slovenskega izvoza mesa in mesnih izdelkov ter 86 odstotkov celotnega slovenskega perutninskega mesa in izdelkov. Perutnina Ptuj predstavlja velik del prehranske industrije, na kar kaže tudi njena strategija širjenja podjetja in utrjevanja položaja na območju jugovzhodne Evrope. Skupino Perutnina Ptuj danes sestavlja 18 družb v šestih državah (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Romunija in Avstrija). Skupina Perutnina Ptuj je med redkimi perutninarskimi podjetji v svetu, ki obvladuje vse faze priprave živil, od njive do vilice, t.i. vertikalna reprodukcijska veriga. Na ta način ima popoln nadzor v vseh fazah in tako zagotavlja

kakovostno neoporečna živila. Vertikalna veriga se začne pri vzgoji in pripravi krmil, kjer naj ne bi bilo gensko modificirane hrane (GMO Free), v mešalnicah krmil pa ne uporabljajo soje iz amazonskega področja (Non Amazon). Nadzor se nadaljuje skozi celoten proces priprave živil, ki nastajajo v t.i. sistemu kakovosti, varnosti in sledljivosti (Zgodovina – Perutnina Ptuj, 2009).

V zadnjem desetletju je Perutnina Ptuj podvojila svoj obseg priprave in prodaje živil ter se širi in utrjuje svojo pozicijo na trgih držav EU, trgih nekdanje Jugoslavije in drugih trgih (Korporacija – Perutnina Ptuj, 2009).

4.2. VIRUS PTIČJE GRIPE

Virus ptičje gripe (aviarne influence) se pojavlja pri divjih pticah in perutnini. Divje ptice prenašajo virus, vendar same običajno ne zbolijo, izločajo pa velike količine virusa v okolje. Virusi ptičje gripe se delijo na nizko patogene, kar pomeni, da povzročajo majhno obolelost in pogin med perutnino, in visoko patogene, ki povzročajo skoraj 100-odstotno smrtnost (Ministrstvo za zdravje RS, 2006).

Prvič je virus ptičje gripe izbruhnil leta 1997 v Hong Kongu, ko je bila potrjena diagnoza ptičje gripe pri 18 osebah. Leta 2003 se je visoko patogeni virus H5N1 začel širiti na območje jugovzhodne Azije. Zbolelo in poginilo je več kot 150 milijonov ptic, kar je prineslo precejšnje ekonomske posledice v prizadetih državah. Bolezen se le izjemoma prenese s perutnine na ljudi, in sicer v primeru, ko je človek v tesnem stiku s perutnino. Največje tveganje pri prenosu virusa je zakol okužene perutnine, vdihovanje izločkov obolelih ptic ter tudi uživanje ne dovolj toplotno obdelanega mesa in jajc. Prenos virusa ptičje gripe s človeka na človeka še ni zanesljivo dokazan (Ministrstvo za zdravje RS, 2006).

Svetovna zdravstvena organizacija je potrdila ptičjo gripo pri več kot 200 osebah. Največ obolelih je bilo iz Indonezije, Vietnama in Tajske. Kar je bilo najbolj zaskrbljujoče, je to, da je bila smrtnost zelo visoka (več kot 50-odstotna). Največ žrtev je bilo med otroci in mladimi odraslimi v prej dobrem zdravstvenem stanju. Možnost prenosa ptičje gripe na ljudi torej obstaja, vendar strokovnjaki pravijo, da je minimalna. Ogroženi so predvsem revni prebivalci, ki živijo v tesnem stiku s perutnino in v slabih higienskih pogojih. Potencialno ogrožene skupine prebivalstva v našem okolju so bili predvsem veterinarji, rejci perutnine in potniki, ki so potovali na ogrožena območja jugovzhodne Azije (Ministrstvo za zdravje RS, 2006).

4.3 KRIZNO KOMUNICIRANJE OB POJAVU PTIČJE GRIPE V SLOVENIJI

Strokovni zunanji sodelavec Perutnine Ptuj za komuniciranje, izobraževanje in svetovanje, tako v normalnih kot tudi v kriznih situacijah, je agencija Dialog Company. V agenciji pravijo, da se vodstvo Perutnine Ptuj zaveda pomembnega vpliva učinkovite komunikacije na ugled podjetja ter uspešno reševanje krize. Zato so se v Perutnini Ptuj odločili za strateško in proaktivno izgradnjo odnosov z javnostmi, kar pomeni načrtovanje, za kar se tudi nenehno izobražujejo in usposabljujejo (Vodušek & Subotič, 2006).

Dialog Company se zaveda, da je vpliv in nadzor nad informacijami zelo pomemben ter da je treba delovati organizirano, da lahko to dosežejo. Hkrati upoštevajo tudi temeljna načela delovanja v krizni situaciji, kar pomeni usposabljanje pri komuniciranju z mediji, izobraževanje in predhodne priprave, zavedanje o večplastnosti krize, odprtost in iskrenost organizacije ter aktivno upravljanje krize. Pravijo tudi, da za uspešno premagovanje krize obstaja le ena strategija in to je proaktivno komuniciranje (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.1 PREDKRIZNA FAZA

Že avgusta 2005 je Perutnina Ptuj preventivno uvedla restriktivne ukrepe zaradi virusa ptičje gripe. To je bilo še pred pojavom ptičje gripe znotraj evropskih meja in preden je to zahtevala Evropska komisija (Subotič, 2006). Perutnina Ptuj je pravočasno ocenila, da je tveganje veliko in bi lahko bilo še večje, če jim potrošniki ne bi zaupali. Na dejstvo pojava ptičje gripe v Sloveniji Perutnina Ptuj ni mogla vplivati, vendar je krizno situacijo izkoristila kot priložnost. Vodstvo se je zavedalo, da učinkovito krizno komuniciranje pomembno vpliva na utrjevanje podobe in ugleda podjetja v javnosti (Subotič, 2006).

Opravili so tudi raziskavo z naslovom *Percepcija ptičje gripe pri potrošnikih in njen vpliv na potrošnjo perutninskega mesa*, ki je bila izvedena med 26. in 31. oktobrom 2005. Uporabljena je bila metoda telefonskega anketiranja naključno izbranih telefonskih števil s pomočjo standardiziranega vprašalnika. Odgovarjali so polnoletni člani gospodinjstev, ki so zadnji praznovali rojstni dan. Opravili so 850 telefonskih pogovorov (Subotič, 2006). Že pred pojavom krize v Sloveniji so želeli izvedeti stališča posameznikov oziroma javnosti, da bi se lahko primerno pripravili.

4.3.2 PRIPRAVA

Tako v Perutnini Ptuj kot tudi v Dialog Company se zavedajo vloge in vpliva medijev na ugled podjetja, tako pozitivnega kot tudi negativnega. S prvimi pripravami na krizne situacije so začeli leta 2002. Za srednji in vrhovni management so pripravili več delavnic in treningov, kjer so se na podlagi izmišljenih scenarijev učili, kako ravnati ob pojavu krize. Prvič so to znanje preizkusili marca 2004, ko je hrvaško javnost razburila novica o pozitivnem rezultatu analize prisotnosti gensko spremenjenega organizma v salami Mini Poli. Ta izdelek je proizvedlo hčerinsko

podjetje Perutnina Ptuj – Pipo Čakovec. Dogodek so globoko obžalovali in se zanj tudi opravičili, generalni direktor Perutnine Ptuj – Pipo Čakovec, Krešimir Lovrenčič, pa je odstopil. To je bila prva prava vaja pred izbruhom ptičje gripe v Sloveniji (Vodušek & Subotič, 2006).

Usposabljanje so ponovili oktobra leta 2005, ko se je na Hrvaškem pojavil prvi primer ptičje gripe, in udeleženci so se tokrat pripravljali za ta konkretni primer. Teoretična znanja in vaje so ponovili na različnih delovnih mestih z različnimi javnostmi: z mediji, zaposlenimi, rejci in kooperanti, lokalno skupnostjo, strokovno javnostjo in različnimi interesnimi skupinami (Vodušek & Subotič, 2006).

Pripravili so tudi krizni načrt komuniciranja, ki je temeljil na dejstvu, da se v krizni situaciji ustvari velika potreba po informiranju in da so porušeni običajni kanali informiranja. To pomeni, da ljudje izražajo močno potrebo po varnosti, ki jo lahko zadovoljijo s prepričljivimi informacijami in inovativnimi pristopi, ter da je mnenje javnosti pod vplivom medijskega poročanja (Subotič, 2006).

4.3.3 SOOČENJE S KRIZO

V agenciji Dialog Company pravijo, da niso nikoli posredovali informacij, ki niso bile popolnoma resnične, in poudarjajo, da so se vedno sklicevali na trenutno znana dejstva. Odgovarjali so tudi na vsa novinarska vprašanja ter tako medijem posredovali informacije, ki so omogočile objektivno poročanje. Na ta način so se izognili morebitnim špekulacijam novinarjev in javnosti. Odzvali so se hitro in upoštevali pomembnost prvih 24 ur. V nedeljo, 12. februarja 2006, je Evropska komisija obvestila javnost o sumu ptičje gripe v Sloveniji in kmalu zatem so prejeli prva vprašanja novinarjev ter jim zagotovili odgovore v roku 30 minut; tistim, ki so želeli, so omogočili tudi stik z vodstvom Perutnine Ptuj (Vodušek & Subotič, 2006).

Management Perutnine Ptuj je krizo vodil aktivno, saj so se zavedali, da kriza ne bo minila sama od sebe. Pri tem so uporabili različna orodja za dostavo glavnih sporočil, ki so poudarjala, da je ptičja gripa bolezen divjih ptic, da je Perutnina Ptuj že avgusta leta 2005 uvedla restriktivne ukrepe, karantensko so zaprli svoje živali, omejili gibanje živali, ljudi in sredstev ter poudarjali, da ob takih ukrepih, ki so tudi dosledno izvajani, virus ne more vdreti v proizvodnjo. Zagotavljali so tudi, da je uživanje perutninskega mesa in izdelkov popolnoma varno in da ni razloga, da bi perutnino umaknili z jedilnikov (Vodušek & Subotič, 2006).

Prvi pooblaščen laboratorij v Padovi je 16. februarja 2006 potrdil virus ptičje gripe v Sloveniji. Še isti dan je Perutnina Ptuj sklicala novinarsko konferenco. Predstavniki podjetja, dr. Roman Glaser, predsednik uprave in generalni direktor Perutnine Ptuj, je pojasnil lastnosti bolezni in okoliščine, v katerih se lahko pojavi, ter predstavil standarde in postopke, ki jih upoštevajo za zagotavljanje kvalitete izdelkov. Kot dokaz popolnega zaupanja v Perutnino Ptuj so člani uprave javno jedli pečenega ptujskega piščanca. Tudi po konferenci so še naprej obveščali javnost z odgovori na novinarska vprašanja in s sporočili za javnost. Cilj je bil ozvestiti javnost o visoki

kakovosti in popolni varnosti uživanja perutninskega mesa in ostalih izdelkov ter predstavitev že sprejetih ukrepov, ki to zagotavljajo. Hkrati pa je bil cilj tudi umiriti nepotrebno paniko med ljudmi (Subotič, 2006).

Za posredovanje sporočila javnosti so uporabili več različnih komunikacijskih kanalov. V osrednjih slovenskih tiskanih medijih so bili objavljeni članki, organizirali so novinarske konference, objavili so TV oglase, odgovarjali so na novinarska vprašanja, pripravili so dogodke z vplivnimi osebnostmi (obisk ministrice za kmetijstvo in ministra za šolstvo in šport) in sodelovali v individualnih oddajah ter dajali izjave. Tri tedne so se petkrat na dan na mreži radijskih postaj predvajali radijski oglas, na lokalnih radijskih postajah pa so pripravljali 15-minutne kontaktne oddaje, kjer so odgovarjali tudi na vprašanja poslušalcev. Vzpostavili so brezplačno telefonsko številko, kjer so klicateljem odgovarjali na vprašanja o varnosti izdelkov, in ažurirali vsebine spletnega portala Perutnine Ptuj ter odgovarjali na vprašanja, poslana preko spletne pošte. Stalno so vzdrževali stike tudi s poslovnimi partnerji in hkrati neprestano izobraževali ter informirali zaposlene o aktualnem dogajanju, med drugim z internim časopisom Perutninar (Subotič, 2006).

Ozaveščanje in opozarjanje ogroženih ljudi predstavlja pomemben vidik ukrepanja ob nesrečah, tako tistih, ki jih lahko predvidimo, kot tudi tistih, ki jih ne moremo. Toda velikokrat se srečujemo z neustreznimi in neuspešnimi opozorili, ki nesreče in dogodkov ter njihovih učinkov ne zmanjšajo. Raziskovalci so ugotavljali, kaj javnost dejansko skrbi, in spoznali, da so odzivi javnosti razumni. Ustrezna zaznava nevarnosti je nujna za ukrepanje in ustrezen sprejem opozorila. Pri tem so pomembni dejavniki zaupanje, zaznava nevarnosti, vrednote, zaznavni in kulturni dejavniki itd. Učinkovitost opozarjanja lahko merimo z njegovim vplivom na želeno vedenje ogroženih. Eden ključnih dejavnikov učinkovitosti sporočila je zaupanje, ki ga ima vir. Ljudje pogosto najprej ocenjujejo vir in šele nato vsebino sporočila. Še tako dobri argumenti in prave informacije neverodostojnih virov ne zaležejo (Polič, 2007). Glede na to, da so tudi zdravstveni zavodi, ministrstva in mediji opozarjali oziroma ozaveščali ljudi o varnosti uživanja perutninskega mesa in o zelo majhni možnosti, da bi se virus lahko prenesel na človeka, je Perutnina Ptuj med izrednim stanjem ohranila zaupanje s strani javnosti in zato tudi ni imela velikih težav pri opozarjanju na odsotnost nevarnosti. Ključno pri tem je bilo tudi to, da Perutnina Ptuj ni imela nikakršnega vpliva na nastanek virusa ptičje gripe, zato tudi ni izgubila zaupanja potrošnikov. Pri epidemijah je veliko odvisno od obnašanja prebivalstva, zato je izjemno pomembno, kako smo o nevarnostih obveščeni. Zdravstvene oblasti želijo ravnovesje med nezanimivim informiranjem ter obveščanjem, ki bi ustvarilo paniko. Obe skrajnosti bi bili škodljivi. Vendar še vedno velja pravilo, da je bolje informirati preveč kakor premalo, saj lahko začnejo mediji sicer ustvarjati paniko (Lorenci, 2005). Tako Perutnina Ptuj kot oblasti so informirali javnost o dogodkih in odsotnosti nevarnosti prek že zgoraj omenjenih komunikacijskih kanalov, predvsem prek medijev, kjer je bila ptičja gripa vsakodnevna tema.

Istočasno so tudi pri Perutnini Ptuj spremljali in podrobno analizirali dnevne zbirke medijskih objav, vzpodbujali so potrošnike, da na elektronski naslov naslavljajo vprašanja, neprestano so

bili tudi v stikih z odgovornimi nacionalnimi strokovnimi službami. Na ta način so dobili širok vpogled v dojetje pojave ptičje gripe pri različnih javnosti (Subotič, 2006).

4.3.4 OCENA USPEŠNOSTI

Krizno komuniciranje Perutnine Ptuj in agencije Dialog Company je bilo učinkovito in uspešno, saj so minimalizirali upad prodaje, ohranili zaupanje potrošnikov in obdržali ugled in pozicijo Perutnine Ptuj kot proizvajalca, katerega meso in izdelki so popolnoma varni, visoke kakovosti in odličnega okusa. Vendar krizno komuniciranje, ko so se razmere umirile, za njih še vedno ni bilo končano. Nепrestano so spremljali dogajanje in bili pripravljeni na morebitno ponovno zaostroitev razmer. Analizirali so tudi ves potek uspešnosti kriznega komuniciranja in že načrtovali njegovo nadgradnjo. Še naprej vzdržujejo dobre odnose z mediji, kar je pomembno v vseh fazah krize (Vodušek & Subotič, 2006).

V Dialog Company so priznali, da so bili cilji težko dosegljivi, vendar s proaktivnim kriznim komuniciranjem dosegljivi, saj je načrt temeljil na podlagi opravljenih raziskav in analiz, katerih ugotovitve in rezultati so služili kot odlična osnova (Subotič, 2006).

Kazalci uspešnosti komunikacijskega programa so: opravljena raziskava javnega mnenja, neposreden odziv potrošnikov oziroma prodaja perutninskega mesa, dnevno spremljanje objav v medijih in analiza teh objav. Raziskava je pokazala, da so potrošniki zelo pozorno spremljali dogajanje in informacije povezane s ptičjo gripo. Anketirane je najbolj skrbelo, da bi ptičja gripa izbruhnila tudi v Sloveniji, vendar perutninsko meso in drugi izdelki slovenskega porekla nesporno uživajo velik ugled in zaupanje. Perutnina Ptuj je ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji, februarja 2006, zabeležila 10-odstotni upad prodaje, kar pomeni, da jim je uspelo minimizirati upad, saj so v Italiji zabeležili 70-odstotkov manjšo prodajo. Agencija Dialog Company pravi, da v Perutnini Ptuj tudi ni bilo velikega upada obsega proizvodnje, niti zmanjšanja števila zaposlenih. To je tudi dokaz, da so bili potrošniki dobro obveščeni o izvajanju zaščitnih ukrepov pred ptičjo gripo in da zaupajo v kakovost, varnost in neoporečnost izdelkov Perutnine Ptuj. Od marca 2006 dalje so v podjetju že beležili rast prodaje (Subotič, 2006).

To dejstvo potrjujejo tudi dnevni časopisi, vendar pa so v Perutnini Ptuj že septembra 2005 na podlagi ocen znižali obseg proizvodnje za 10 odstotkov. Kljub zelo majhni verjetnosti pojava virusa so v podjetju vzpostavili najvišjo raven zaščite in krizni štab strokovnjakov, ki je dnevno spremljal izvajanje ukrepov. Zaprli so tudi prosto rejo, kar je onemogočalo, da bi perutnina prišla v stik z divjimi pticami, ki prenašajo virus. Dvignili so tudi sanitarne rizike, omejili gibanje med obrati, uvedli dodatno razkuževanje prevoznih in ostalih sredstev ter še dodatno opozorili zaposlene, da ni dovoljeno domače gojenje živali. Glaser pravi, da so pravila, ki so jih uvedli, veliko zahtevnejša kot tista, ki so predpisana, vendar dodaja, da z virusi ni šale (Šoštarčič, 2005). Na poslovanje je vplivalo tudi dejstvo, da sta BiH in Srbija za dva meseca popolnoma prepovedali uvoz perutninskih izdelkov iz Slovenije (Vidic, 2007). Imeli so težave tudi z enim najpomembnejših kupcev (McDonald's), ki je zaradi preplaha, povezanega s ptičjo gripo, zelo

omejil sodelovanje in zmanjšal rabo izdelkov Perutnine Ptuj. Glaser pravi, da so imeli zaradi tega okoli 3 milijone evrov manj prihodkov (Pihlar, 2006). Vidic (2006) pa pravi, da je celotna ocenjena škoda zaradi ptičje gripe znašala 1,1 milijona evrov, za kritje te škode so od države in EU dobili le 634 tisoč evrov.

V povprečju so v Dialog Company mesečno zabeležili 700 objav na temo Perutnina Ptuj oziroma ptičja gripa v povezavi s Perutnino Ptuj. Povedali so tudi, da je bilo poročanje v medijih objektivno in da so novinarji v medijska sporočila vključevali izjave Romana Glaserja, predsednika uprave in generalnega direktorja Perutnine Ptuj. Zagotavljajo, da praktično ni bilo oddaje, kjer ne bi bila navedena stališča oziroma informacije Perutnine Ptuj (Subotič, 2006). Tudi to dejstvo je resnično, saj so v vseh časopisnih (Delo, Dnevnik, Finance) in spletnih objavah navedena stališča in informacije s strani Perutnine Ptuj o varnosti izdelkov in ukrepih, ki preprečujejo nevarnost oziroma kažejo na varnost uživanja perutninskega mesa in izdelkov. Torej lahko sklepamo, da so njihove objave in informacije popolnoma verodostojne.

Perutnina Ptuj je krizno situacijo, za katero ni bila kriva sama, izkoristila kot priložnost. Okrepila je zaupanje potrošnikov v svoje blagovne znamke, hkrati pa okrepila poslovni ugled. Potrošniki so bili prek različnih komunikacijskih kanalov seznanjeni o celovitem in popolnem nadzoru krize. Tako so z implementacijo kriznega načrta dosegli zastavljene cilje, vendar je za to bila potrebna visoka stopnja pripravljenosti in usklajenosti vseh zaposlenih, dobro predvidevanje možnih scenarijev in priprava komunikacijskih rešitev ter ustrezni odzivi oziroma ukrepi na dano situacijo. To je Perutnini Ptuj omogočilo uspešno soočenje s krizo.

Moja ocena kriznega komuniciranja Perutnine Ptuj in agencije Dialog Company je odlična, saj se zdi, da so upoštevali vsa načela komuniciranja in iz krize ustvarili priložnost. Vendar tega ne bi dosegli, če ne bi neprestano spremljali okolja ter se pripravljali na krizno situacijo. Imeli so dober nadzor nad posredovanim sporočilom z neprestanim spremljanjem in analiziranjem objav v medijih. S hitro odzivnostjo, dostopnostjo za medije in odkritostjo so preprečili špekulacije in, kar je najbolj pomembno, zavedali so se tudi pomembnosti informiranja zaposlenih in ostalih deležnikov, ki so tudi širili sporočilo o varnosti in brezhibnosti izdelkov. Všeč mi je bila tudi poteza javnega uživanja ptujskega piščanca članov uprave, ministrice za kmetijstvo in ministra za šolstvo in šport, saj so s tem potrošnikom dokazali, da so iskreni in da tudi sami zaupajo svojim izdelkom. Težko bi poudarila stvari, ki bi jih lahko naredili boljše, ker se mi zdi, da je bilo vse tako, kot mora biti, s čimer so tudi mene presenetili.

Ta primer je predvsem pomemben, ker je virus ptičje gripe predstavljal nevarnost za celotno populacijo. Hkrati pa ni povsem klasičen primer, saj Perutnina Ptuj ni sama ustvarila krize, ampak je zunanja kriza vplivala na njihovo poslovanje. Primer je pomemben tudi zaradi pripravljenosti in hitrega odziva podjetja, saj je upoštevalo temeljna načela kriznega komuniciranja. Z dobro pripravljenostjo so lahko omejili škodo in ustvarili priložnost. Kot sem že omenila, je bilo krizno komuniciranje še učinkovitejše, ker so bili njihovi zavezniki tudi strokovni delavci iz zdravstva in državni organi ter so tako v očeh prebivalstva ohranili zaupanje v podjetje in njihove izdelke.

Na podlagi analize tega primera se lahko naučimo, da sta pripravljenost na krizo in predkrizna faza ključnega pomena za premagovanje krizne situacije. S proaktivnim ravnanjem, odprtostjo in dostopnostjo za medije in prebivalstvo so v podjetju lahko ustvarili priložnost, ki jim je omogočila minimizirati vpliv na poslovanje podjetja. Dolgoročno je Perutnina Ptuj s takim načinom upravljanja s krizo ohranila oziroma še povečala svoj ugled ter s svojo skrbjo in ravnanjem še utrdila zaupanje potrošnikov.

SKLEP

V današnjem svetu, ki ga vodijo mediji, si nobeno podjetje ali individualni manager ne more privoščiti, da ignorira pomembnost učinkovite komunikacije z vsemi tipi javnosti. To še posebej drži v času krize. Tisti, ki zanemarjajo primerno pripravo, pogosto obžalujejo, da se niso primerno odzvali, preden so v odnosih z mediji in ostalimi javnostmi izgubili nadzor. Dejstvo je tudi, da se je veliko obetajočih karier končalo, ker so sicer sposobni managerji na intervjuje in novinarske konference prihajali nepripravljeni ter niso aktivno in primerno ravnali v času krize. Tako je njihova predstava še poslabšala položaj podjetja ali ustvarila novo krizo.

Da bi se izognili takšnemu scenariju ter posledičnemu zmanjšanju ugleda podjetja in ekonomskim posledicam, kot je upad prodaje ter zmanjšanje dobička oziroma celo izguba, mora management vzeti v zakup, da dobra pripravljenost podjetja na krizo neizogibno vključuje izboljšanje učinkovitosti kriznega komuniciranja. S tem se hkrati izboljšuje položaj podjetja in ustvarja konkurenčna prednost. Podjetja, ki implementirajo potrebne korake veliko pred izbruhom krize, se bodo zmožna veliko bolje odzvati na izzive krize kot tista, ki nanjo ne bodo pripravljena.

Perutnina Ptuj je bila dobro pripravljena na krizo, kar je omogočil dobro in temeljito pripravljen krizni načrt ter spremljajoča izobraževanja in usposabljanja. Ob pojavu krize so se odzvali hitro, odzivno, proaktivno in odprto ter na ta način omogočili medijem objektivno poročanje. Hkrati pa so tudi stalno spremljali in analizirali v medijih objavljena sporočila, kar jim je omogočilo odličen nadzor nad informacijami. Tudi ostalih javnosti, kot so zaposleni in deležniki, niso zanemarili, saj so se dobro zavedali pomembnosti informiranja in izobraževanja notranjih javnosti. Dodatno pohvalo pa si zaslužijo tudi pri zadnji fazi, in sicer oceni uspešnosti komuniciranja, ki je zelo pomemben korak, da lahko v prihodnje načrt še izboljšajo in stalno gradijo dobre odnose z javnostmi. Uspešno krizno komuniciranje Perutnine Ptuj je zgleden primer, kako lahko iz krize ustvarimo priložnost ter s tem še povečamo ugled organizacije in zaupanje potrošnikov v izdelke. S tem povzetkom sem tudi potrdila temeljno tezo naloge, ki pravi, da s pomočjo dobre priprave, usposabljanjem ter učinkovito, hitro, odkrito in proaktivno komunikacijo preprečimo negativni vpliv krize na organizacijo ali krizo vsaj minimiziramo. V primeru Perutnine Ptuj so ta negativni vpliv v veliki meri preprečili.

LITERATURA IN VIRI

1. Ashcroft, L. (1997). Crisis Management - Public Relations. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (5), 325.
2. Barnett C. (2003, januar). Crisis Communications Now: Three Views. *Public Relations Tactics*, 10 (1), 15-17.
3. Baron, G. (2003, maj). The Blame Game: Lessons learned from NASA. *Public Relations Tactics*, 10 (5), 26.
4. Battey, J. (2000, 20. november). Saving A Shattered Image. *Info World*, 22 (47). Najdeno 30. maja 2009 na spletni strani <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=64607952&sid=27&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
5. Benoit, W. & Brinson, S. (1994, zima). AT&T: "Apologies Are Not Enough". *Communication Quarterly*, 42 (1), 75.
6. Canniffe, M. (1999, junij). The Truth, The Whole Truth, And Nothing But The Truth. *Accountancy Ireland*, 31 (3), 7-10.
7. Coombs, T. & Holladay, S. (2002, november). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management Communication Quarterly, McQ*, 16 (2), 165-187.
8. Corporate Reputation Takes Years To Recover: Study (2006, oktober). *CMA Management*, 80 (6), 10.
9. Crisis Communication Plan (2007, 18. julij). *LSU Office of Public Affairs*. Najdeno 6.aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.lsu.edu/pa/crisis.html>
10. De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2001). *Marketing Communications*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
11. Dealing With The Media During Emergencies (2003, 7. april). *Continuity Central*. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.continuitycentral.com/news0120.htm>
12. Developing the Right PR, Legal Message Points During a Crisis (2003, 14. april). *PR News*, 59 (15), 1.
13. Deveney, J. (2002, oktober/november). Lessons Learned. *Communication World*, 19 (6), 22-24.

14. Deveney, J. (2005, maj/junij). Candor Speaks Volumes. *Communication World*, 22 (3), 4-6.
15. Dulc, J. (2003). *Seminarske vaje pri osnovah trženja. Višja strokovna šola za strojništvo Novo mesto*. Najdeno 4. julija 2009 na spletni strani <http://www.janezdulc.com/teksti/pdf/Trzenjski%20nacrt%20MAS%20dec%202003.pdf>
16. Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. (3rd ed.) Routledge.
17. Gaines-Ross, L. (2009, marec). Damage Control. *Leadership Excellence*, 26 (3), 8.
18. Gillmor, D. (2007, 5. marec). Forthright Behavior Will Buy You Time For Crisis Recovery. *PRweek*, 10 (9), 11.
19. Guiding Managers On How To Handle The Media During A Crisis (2006, 6. april). *The Business Communicator*, 6 (10), 10-12.
20. Gustin, C. & Sheehy, J. (2003, julij/avgust). Avoiding The Seven Sins of Crisis Communication. *Electric Perspectives*, 28 (4), 5.
21. Hemsley, S. (2009, maj). Facing the Press. *Training Journal*, 42-47.
22. Hyde, R. (2002, pomlad). The New Reality: Response to 21st Century Threats. *Public Relations Strategist*, 8 (4), 8-14.
23. Jacobs, H. (2005, 22. april). When Disaster Strikes. *Media*. 7-10.
24. Johnson, M. (2004, 7. maj). Facing the Media. *PR Week*. 25-27.
25. Koprowski, G. (1995, oktober). When Bad Things Happen To Good Companies. *American Demographics*, 50-52.
26. *Korporacija [Skupina Perutnina Ptuj d.d.]*. Najdeno 6. julija 2009 na spletni strani <http://www.perutnina.com/korporacija>
27. Lester, J. (2004, marec). Crisis Situations Deserve More Than a 'No Comment'. *School Administrator*, 61 (3), 34-36.
28. Lin-Fisher, B. (2009, 18. maj). PR Leader Speaks To Local Chapter: CEO of National Group Urges Businesses to Keep Lines of Communication Open During Recession. *McClatchy - Tribune Business News*.

29. Lorenci, J. (2005, 28. oktober). Psihoza ptiče gripe. *Delo*.
30. Malešič, M. (2006). Teorija kriznega komuniciranja. *UJMA*, 20.
31. Marston, R. (2006, junij). Why CEOs Don't Get Good PR Counsel. *Chief Executive*, (218), 20.
32. McDonald, C. (2006, 22. maj). Threats To Reputation Require CRISIS Management. *National Underwriter. P & C*, 110 (20), 25-28.
33. Meyer, A. (2009, 6. april). Communication Is Key To Easing Anxiety At Company; If You Lack All The Answers, Tell Workers, Clients As Much As You Know, Experts Say. *Chicago Tribune*. 22.
34. Načrt pripravljenosti na pandemijo gripe na področju zdravstva. (2006, julij). Ministrstvo za zdravje RS (verzija 1.2). Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu www.mz.gov.si/...gripa/pandemski_nacrt_ver_1.2_15072006.pdf
35. Ostrow, S. (1991, julij). It Will Happen Here. *Bank Marketing*, 23 (7), 24-27.
36. Pihlar, T. (2006, 4. avgust). Vlada skopari pri pomoči perutninarjem. *Poslovni Dnevnik*.
37. Polič, M. (2007). Med paniko in brezbržnostjo. *UJMA*, 21.
38. Protecting Your Company's Reputation In A Crisis (2005, marec). *The Business Communicator*, 5 (9), 1-3.
39. Roach, T. (2008, november). The Publics Puzzle: How To Reach All Four Groups. *Rock Products*, 111 (11), 6.
40. Rogers, D. (2008, 4. julij). Welcome To The Age Of Dialogue. *PR Week*. 20-22.
41. Rugo, V. (2001, marec). How To Communicate And Prepare For A Crisis. *Waste Age*, 32 (3), 42-44.
42. Sapriel, C. (2007, september/oktober). Taking the Long View. *Communication World*, 24 (5), 24-28.
43. Schreiber, E. (2002, marec). Why Do Many Otherwise Smart CEOs Mismange The Reputation Asset Of Their Company? *Journal of Communication Management*, 6 (3), 209-220.

44. Sellnow, T., Ulmer, R. & Snider, M. (1998, zima). The Compatibility Of Corrective Action In Organizational Crisis Communication. *Communication Quarterly*, 46 (1), 60-75.
45. Simms, J. (2000, 9. november). Controlling A Crisis. *Marketing*. 45-47.
46. Stanton, P. (2002, poletje). Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing A Crisis. *Public Relations Quarterly*, 47 (2), 19-23.
47. Strout, E. (2000, november). All Apologies. *Sales and Marketing Management*, 152 (11), 44-51.
48. Subotič, T. (2006, 5. september). *Krizno komuniciranje: Primer Perutnine Ptuj ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji*. Ljubljana. Najdeno 6. julija 2009 na spletni strani http://www.piar.si/fileadmin/user_upload/dokumenti/primeri_Prizma_2006/Dialog__Pti__269_ja_gripa_2006_.pdf
49. Šoštarič, M. (2005, 9. november). S kriznimi ukrepi nad nevarnost ptičje gripe. *Perutnina Ptuj* prepričala potrošnike. *Delo*.
50. Tip Sheet: 10 Principles of Effective Crisis Communications (2008, 14. julij). *PR News*, 64 (27).
51. Truman, R. (2007, 20. april). How A Mishandled PR Crisis Can Spell Disaster. *B & T Weekly*. 16.
52. Turpin, D. (2006, poletje). Communication Crisis? *European Business Forum*, (25), 50-56.
53. Valentine, L. (2007, december). Talk Is Not Cheap. *American Bankers Association. ABA Banking Journal*, 99 (12), 38-42.
54. Vidic, I. (2007, 28. marec). Ptičja gripa zmanjšala dobiček. *Večer*.
55. Vidic, J. (2008). *Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe*. Najdeno 4. julija 2009 na spletni strani <http://www.fvv.uni-mb.si/dv2008/zbornik/clanki/Vidic.pdf>
56. Vodušek, B. & Subotič, T. (2006, 16. marec). *KRIZNO KOMUNICIRANJE: primer Perutnine Ptuj ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji*. Maribor. Najdeno 6. julija 2009 na spletni strani http://beta.finance-on.net/.../Dialog%20marketinski%20fokus%20160306_lekt.ppt

57. Zgodovina [Skupina Perutnina Ptuj d.d.]. Najdeno 6. julija 2009 na spletni strani <http://www.perutnina.com/zgodovina>
58. Zorko, A. (2006, 6. september). Pet najpogostejših napak trženjskega komuniciranja. *Marketing Magazin*.

PRILOGE

PRILOGA 1: KOMUNIKACIJA

Podjetja morajo upravljati svoje sporočilo, sicer se lahko zgodi, da nimajo vpliva na javno zaznavo podjetja in nimajo informacij o tem, kar je bilo povedano o podjetju (Canniffe, 1999). Če se predstavnik podjetja sooči z vprašanjem, za katerega še niso zbrana vse dejstva, je najpomembneje, da ne naredi neumnosti. Treba je izvedeti vsa dejstva in podrobnosti ter to razložiti novinarjem. Nikoli ne smemo podati odgovora, ki se lahko kasneje izkaže za nepravilnega (Canniffe, 1999). Ključne zahteve pri primernem upravljanju s krizo so odprtost, dostopnost in razpoložljivost. Kadar se pojavi vprašanje, za katerega še nimamo vseh dejstev, lahko obljubimo, da se bomo potrudili v čim krajšem času pridobiti informacije ter bomo o tem vse takoj obvestili (Canniffe, 1999). Čas in hitra reakcija sta pomembna, toda enako pomembno je, da ne poslabšamo problema s pomanjkanjem presoje. In kaj pravzaprav po mnenju Gibney, Gibney Communications (Canniffe, 1999), pomeni odprtost in dostopnost? »So časi, ko je potrebna popolna resnica, in so časi, ko je bolje biti tiho. Ampak nikoli ne smemo zavajati.« Tišina je sicer lahko pristop, ko so prisotne druge zadeve/ljudje, s katerimi je treba ravnati ali jih informirati, preden lahko odgovorimo na vprašanja. Podjetja se morajo zavedati, da prvo informacijo dolgujejo svojim deležnikom, in morajo najti strategijo, ki zagotovi podjetju izhod iz krize. Če se podjetje na začetku odloči za izkrivljanje resnice ali za tišino, se lahko kaj hitro sooči z negativno publiciteto in negativnim javnim mnenjem, ko se odloči, da pove celotno zgodbo (Canniffe, 1999). Tudi Slattery (Canniffe, 1999) še vedno verjame, da je odkritost najboljša politika. V zanikanju ni bistva. Pogosto se zgodi, da ima novinar, ki vpraša neposredno vprašanje, že nekakšen vir v ozadju in s tem tudi zgodbo. Če zanikamo zgodbo, ki se kasneje izkaže za resnično, bo to uničilo nadaljnjo kredibilnost in jo bo zelo težko pridobiti nazaj. Tudi izkrivljanje resnice se nam bo vrnilo, prej ali slej (Canniffe, 1999).

Najprej moramo pri komunikaciji definirati javnosti, in sicer kdo mora biti informiran o nastali situaciji in v kakšnem vrstnem redu. Hawker (*The Business Communicator*, 2005) pravi, da večina podjetij dela napake, ker osredotoči vso svojo energijo na zunanje občinstvo na račun interne javnosti. Ko se zgodi najhujše, je pomembno, da hitro obvestimo svoje zaposlene. Komunikacija z notranjo javnostjo je pred, med in po krizi izjemnega pomena. Prav notranja javnost je tudi za medije še posebej zanimiva, saj ni plačana, da daje izjave za podjetje in je zato tudi najbolj objektivna. Zato je treba od pojavu krize najprej kontaktirati prav zaposlene. To je prioriteta. Govorice, ki temeljijo na negotovosti, bodo le poslabšale situacijo. Če že govorijo z novinarji, bodo vsaj dali prave podatke (Fearn-Banks, 2007, str. 38). Zaposleni so predvsem komunikatorji, pogosto pa tudi potrošniki, zato je smotrno, da jih uporabimo kot ambasadorje. Na zaposlenih lahko tudi testiramo sporočilo za javnost. Treba je upoštevati njihova mnenja. S takim ravnanjem se bodo tudi možnosti za uspešno komuniciranje z zunanjo javnostjo povečale (Stanton, 2002). Četudi podjetja nimajo ničesar za objaviti, morajo biti na voljo svojim zaposlenim. To je tudi primeren čas, da ustanovimo forume za zaposlene, kjer lahko izrazijo svoje mnenje. Negotovost namreč povzroča strah in paniko, še posebej takrat, ko je treba komunicirati. Ljudje ne želijo slišati o reorganizaciji in prihodnosti podjetja od sodelavcev, to želijo slišati od vodje. In ko se enkrat začnejo govorice, se lahko hitro razširijo, kar lahko vpliva na produktivnost (Meyer, 2009). Načrtovanje komuniciranja z zaposlenimi je zelo pomembno.

Tudi če podjetja želijo informacije najprej posredovati zaposlenim, so tudi časi, ko kriza prej izbruhne v javnosti. Zaposleni ne samo, da si zaslužijo slišati informacije neposredno od podjetja, temveč informacije tudi potrebujejo, da se hitro odzovejo na vprašanja prijateljev, sosedov in strank (Valentine, 2007).

Ker krizni management mora komunicirati, to ne pomeni, da morajo javno komunicirati vsi člani. Strokovnjaki svetujejo, naj organizacija izbere samo eno osebo, ki bo govorila v imenu celotnega podjetja, saj tako javnosti posredujemo enotno in konsistentno sporočilo ter zmanjšamo možnost nasprotujočih izjav. Strokovnjaki za odnose z javnostmi pravijo, da je za tako nalogo najbolj primeren izvršni direktor, ki ima največ kredibilnosti v očeh javnosti in medijev ter je pravi predstavnik podjetja (Fearn-Banks, 2007, str 26). Ta predstavnik podjetja oziroma govorec postane obraz podjetja. Če kriza vključuje tudi tehnično situacijo, ki zahteva natančno razlago, mora imeti informacijsko-tehnološki oddelek v pripravljenosti predstavnika, ki bo pomagal predstavniku podjetja oziroma govorniku s tehničnimi podrobnostmi krize. Tudi ta predstavnik mora biti pripravljen za javno nastopanje. V času krize tehnična oseba ne sme zveneti kot tehnična oseba. Mora izstopiti iz tehnične vloge v vlogo odnosov z javnostmi, brez žargonov, s človeškimi besedami, trdi Peck, specialist za krizno načrtovanje pri Barry Mcloughlin Associates (Battey, 2000).

Za management je izjemnega pomena, da mobilizira prave ljudi, razporedi odgovornost in sprejema hitre odločitve. Pomembno vprašanje je, ali naj bo izvršni direktor predstavnik podjetja v javnosti oziroma govorec v krizni situaciji. Različni tipi dogodkov zahtevajo različne odzive. Turpin (2006) pravi, da vsaka kriza ne zahteva izvršnega direktorja za odgovore na vprašanja medijev. Toda v vseh primerih bi moral biti izvršni direktor informiran in seznanjen z ukrepi ter dejanji, da je v pripravljenosti, če bo potrebno nadaljnje ukrepanje.

Dejstva o krizi, uradne izjave in ključna sporočila morajo biti posredovana deležnikom. Za notranje občinstvo je primerni komunikacijski kanal spletna pošta in korporacijski intranet (Battey, 2000). A nujna je previdnost pri uporabi spletne pošte, ki interno opredeljuje krizo. Lahko se zgodi, da hitro postane javna informacija. Nekateri strokovnjaki so celo mnenja, da je bolje obvestiti zaposlene osebno ali preko telefona, kot pa tvegati s spletno pošto (Battey, 2000).

Za zunanje občinstvo so primeren kanal mediji s kratkimi novinarskimi konferencami ali posredovana uradna izjava. Patterson, predsednik Reputation Management Associates, pravi, da so internet in druga tehnična orodja v času krize izjemno primerna in pomembna za komunikacijo z javnostmi. Podjetja morajo objaviti informacije o krizni situaciji na svoji spletni strani in to čimprej, saj splet postaja prvi medij, do katerega dostopajo uporabniki, investitorji ter celo mediji, da dobijo informacije.

Nekateri strokovnjaki pravijo, da se mora prva izjava ali kratka novinarska konferenca pojaviti v roku petih ur po izbruhu krize. Vendar se tudi tukaj mnenja razlikujejo. Lindsey (Continuity Central, 2003) svetuje podjetjem, naj bodo pripravljeni v prvih tridesetih minutah po izbruhu krize izdati čim več informacij, uporabiti lastne strokovnjake za komentiranje incidenta,

zagotoviti medijem zahtevan material in takoj priznati odgovornost. Dejstva morajo objaviti hitro. Kako učinkovito podjetja ukrepajo v prvih dveh urah krize, bo odločalo, ali bodo zmagali ali izgubili pri posredovanju sporočila javnostim. V teh dveh urah bodo mediji že v veliko večji prednosti pred podjetjem. Medtem ko podjetje še vedno poskuša locirati vse člane tima, televizijske hiše že posredujejo slike okoli sveta (Barnett, 2003).

Hitreje kot reagiramo, manjša je možnost, da kriza škodi ugledu podjetja. Navsezadnje, zlato pravilo je preprosto. »Povej resnico, povejo jo prvi in povej jo hitro,« pravi Andrew Kirk, Hill & Knowlton, upravni direktor (Truman, 2007). »Vse je povezano z ukrepanjem in pravnimi dejanji. Ljudje bodo sodili predvsem po tem, kako se odzovemo na krizo, ne pa po sami krizi,« pravi.

Čeprav ne moremo nadzorovati krize, lahko nadzorujemo, kako se organizacija nanjo odzove. Ključne zadeve pri upravljanju krizne situacije sta kvaliteta in hitrost informacije, ki jo posredujemo. Ljudje se najbolje odzovejo na odprto, prosto komunikacijo. Še več, jemanje iniciative skozi proaktivne medije in odnosi s skupnostjo so izjemnega pomena. Če se podjetje odloči komunicirati z javnostmi, ko je kriza že identificirana, je že prepozno (Deveney, 2005).

V nadaljevanju bom razložila, kako lahko s korektivnimi ukrepi preprečimo ponoven nastanek krize in povrnemo izgubljeno legitimnost ter kako lahko z zanikanjem odgovornosti izgubimo kredibilnost in zaupanje potrošnikov.

PRILOGA 2: UKREPI

Marcus in Godman (Sellnow et al., 1998) pravita, da nekatere organizacije predvidijo krizne dogodke, druge pa konstantno zanikajo napačno početje in krivdo, kljub temu da se srečujejo z dokazi, ki trdijo drugače. Po vsej verjetnosti zaradi pravnikov, ki so jih posvarili o možnih tožbah na sodišču. Ko kriza doseže medije, se bo najverjetneje naprej res odvijala na sodišču. Komentarji in dejanja med zgodnjo fazo krize lahko preganjajo podjetja še dolgo za tem. Organizacije, ki ne sprejmejo odgovornosti ali zamudijo sprejemanje odgovornosti za krizo, lahko občutijo težave pri ohranjanju ali ponovnem vzpostavljanju socialne legitimnosti. Benoit in Czerwinski (Sellnow et al., 1998) razložita, da za razliko od kompenzacije, kjer želijo plačati za problem, ga korektivni ukrepi iščejo, da ga preprečijo ali popravijo. Prejšnje študije so pokazale, da so korektivni ukrepi, ki želijo preprečiti podobne krize v prihodnosti, veliko bolj učinkoviti v procesu ponovnega vzpostavljanja legitimnosti kot rutinske rešitve. Rutinske rešitve, kot so prenašanje krivde ali odpuščanje odgovornih posameznikov, lahko rešujejo ugled organizacije, ampak naredijo le malo za preprečitev takšnih kriz v prihodnosti. Hkrati pa želijo Sellnow in ostali poudariti, da korektivni ukrepi niso nujno potrebni v vseh primerih, in tudi ne predvidevajo, da podjetja sprejmejo korektivne ukrepe brez zavedanja o legalnih posledicah. S tem želijo poudariti, da so korektivni ukrepi pomemben dejavnik za organizacijo pri vzpostavljanju izgubljene legitimnosti v kriznih situacijah (Sellnow et al., 1998).

Krizni odziv podjetja Schwan ob izbruhu salmonele je zgleden primer korektivnih ukrepov, kljub temu da ni povsem tipičen. Podjetje se je odločilo za odpoklic izdelkov in je zagotovilo povračilo denarja za kupljene izdelke, še preden je dobilo popolno potrditev, da je podjetje krivo za vir infekcije. Zagotovili so tudi brezplačno linijo in plačilo diagnostičnega testiranja za okužbo že ob nastanku krize. Podjetje je reagiralo hitro, brez zamud in zanikanja. Ko je bil izvor virusa končno identificiran, je podjetje javno oznanilo, da bo naredilo vse, da se taka kriza ne ponovi. To je pomenilo, da ne bodo več sodelovali s partnerji in dobavitelji, ampak bodo za vse poskrbeli sami ter bodo tako imeli nadzor nad dogajanjem (Sellnow et al., 1998).

V vsaki krizi je zelo pomembno, da ne špekuliramo. Treba je imeti pripravljenih vsaj nekaj dejstev, ki bodo mogoče potrebna, da utišamo nezaželene govornice in da se izognemo medijskim hipotezam o podjetju. Vse to je potrebno zato, da obdržimo nadzor nad dogajanjem (Hemsley, 2009). Ključno je, da imamo vse kanale komuniciranja odprte, vključno s spletom. Pravzaprav večina večjih organizacij pripravi rezervne oziroma krizne spletne strani vnaprej, da jih v času krize lahko zamenjajo z obstoječimi. Dobra uporaba spletnih strani dopušča hitro komuniciranje z delničarji ter namesto telefonske linije zagotavlja odgovore na vprašanja (McDonald, 2006).

Na primer, JctBlue, ki je zaradi slabega vremena obdržal potnike na letalu več kot deset ur, je imel vse, ampak je ignoriral eno najboljših komunikacijski orodij, svojo spletno stran. Šele po objavi medijev je podjetje naložilo na spletno stran video z opravičilom. To je bilo mesto, kamor se je večina ljudi obračala, da bi dobili informacije, ker niso dobili zveze po telefonski liniji. Kar je najbolj razjezilo potnike, je bilo pomanjkanje uporabnih informacij, saj je osebje razkrilo le malo oziroma nič informacij o tem, kaj se dogaja. Odkrita informacija, četudi neprijetna, je boljša kot tišina ali napačna informacija (Gillmor, 2007).

PRILOGA 3: KRIZA IN UGLED PODJETJA

Krizni management je sestavni del managementa ugleda. Regester, partner pri Regester Larkin, pravi (Simms, 2000), da je ugled podjetja kot kredit pri banki, ki ga lahko podjetje dvigne, ko nastopijo težave. Ključnega pomena je, da podjetja gradijo svoj ugled v dobrih časih, saj je ugled tudi premoženje in sredstvo podjetja, s katerim je treba upravljati (Simms, 2000). Krize ali nepredvidljivi dogodki lahko motijo organizacijske operacije in lahko s tem ogrozijo ugled organizacije v sekundi. Toda če podjetja v času krize primerno ukrepajo, lahko škodo omejijo in jo celo popravijo, krizo pa lahko spremenijo tudi v priložnost za podjetje (Cooms & Holladay, 2002).

S pospešeno rastjo interneta, medijskim pregledom in javnim nezaupanjem je upravljanje ugleda zahtevna naloga. Od izvršnih direktorjev se pričakuje, da upravljajo ugled. Nezmožnost zaščite ugleda podjetja je krivda izvršnega direktorja. Ko se pojavi kriza, je skoraj 60 odstotkov odgovornosti za krizo pripisanih izvršnemu direktorju, saj prevzema odgovornost za ugled podjetja. Zato mora direktor prevzeti nadzor nad managementom ugleda, saj je njegov lastni ugled neločljivo povezan z ugledom podjetja. Ko izvršni direktor govori, govori podjetje, saj je

on obraz podjetja, varuh ugleda in mora zato v času krize ravnati primerno, odločno in transparentno. Izvršni direktor mora zagotoviti, da je način, s katerim predstavlja sebe deležnikom, skladen z vizijo podjetja, kodeksom in vrednotami (Gaines-Ross, 2009).

Tržna raziskava je pokazala, da izvršni direktorji po celem svetu verjamejo, da podjetje potrebuje malo več kot tri leta, da si opomore od krize, ki škodi ugledu podjetja. Raziskava je pokazala tudi, da bi moralo biti hitro razkritje podrobnosti škandala oziroma krize prioriteta vrhovnega managementa pri procesu ponovne gradnje korporacijskega ugleda (CMA Management, 2006). Kot pravi Buffet (Valentine, 2007): »Potrebni je 20 let, da zgradimo ugled, in le pet minut, da ga uničimo. Če mislimo na to, bomo ravnali drugače.«

Korektivni ukrep je ena izmed mnogih strategij za ponovno gradnjo ugleda, ko se podjetje sooči s krizno situacijo (Sellnow et al., 1998). Cilj kriznega managementa je rešitev korporativne podobe, ker lahko izguba pozitivnega korporacijskega ugleda hitro pripelje v ekonomsko izgubo. Prva strategija ponovne gradnje ugleda je zanikanje, kjer obtoženi preprosto zanika obtožbe ali prevali krivdo na druge. Druga strategija je utaja odgovornosti, kjer obtoženi ne zanika napake, ampak se raje izgovarja s pomanjkanjem odgovornosti, kjer je napaka krivda nekoga drugega, zaradi pomanjkanja podatkov ali nesreče. Tretja strategija je zmanjšanje zaznanega napada. Četrta strategija je opravičilo, kjer obtoženi prizna svojo napako in prosi odpuščanja. Peta strategija je korekcija, pri kateri obtoženi poskrbi, da reši problem (Benoit & Brinson, 1994).

PRILOGA 4: PRIMER USPEŠNEGA KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Eno najboljših ocen za krizno komuniciranje in odnose z javnostmi po presoji Gustina in Sheehya (2003) ter Barona (2003) si zasluži ameriška vesoljska agencija NASA za komuniciranje ene najhujših nesreč. Gre za nesrečo raketoplana Columbia, ki mu je ob vstopu v zemeljsko atmosfero odpovedal toplotni ščit in je tik pred koncem misije, 1. februarja 2003, zgorel in razpadel ter pogubil sedemčlansko posadko. Le malo organizacij se bo kadarkoli soočilo s takšno nesrečo, ki bo pritegnila tolikšno mednarodno pozornost. V tem primeru so se izognili »grehom« kriznega komuniciranja, kot so nepripravljenost managementa, odsotnost, ignoranca, tišina, oddaljenost, neresničnost in naivnost.

NASA je bila namerno ali nenamerno občutljiva na nove vzorce organizacijske ponižnosti. Korporacije in organizacije se morajo soočiti z dejstvom, da družba trenutno ceni zmožnost odprtega in odkritega govora, zmožnost priznavanja napak ter pričakuje, da predstavijo realna in dosegljiva pričakovanja za prihodnja dejanja. Kljub obtožbam, da bi notranji pregled varnostnih aparatov lahko bil bolj učinkovit, je agencija prebrodila serijo presenetljivih odkritij relativno dobro. Lekcija je, da zgodnja izguba iniciative v takšnih situacijah lahko vodi do padca. NASA se je očitno naučila iz svojih napačnih korakov ob pojavu eksplozije na raketoplanu Challenger leta 1986, ki je razpadel takoj po izstrelitvi, in kjer je prav tako umrlo sedem astronautov.

Management vesoljske agencije je bil pripravljen komunicirati. Dodobra so izpilili krizni načrt. Ti načrti vključujejo jasno črto avtoritete za pogovore z mediji in z vladnimi uradniki, kot tudi z drugimi kritičnimi skupinami. To je bilo vidno iz pogostih posodobitev informacij in po hitrem odzivnem času (v roku ene ure) ter iz hitrosti, s katero so sklicali tiskovno konferenco. Management je bil stalno prisoten pri poteku dogodkov in na voljo medijem. NASA je razumela prioritete družin astronautov ter potrebe medijev in splošne javnosti po informacijah. Administracija je že zgodaj poskrbela za popolno razkritje vseh kritičnih informacij, kar se je izkazalo za pametno potezo. Tudi če je to pomenilo, da morajo priznati napake pri presojah, kar je pomenilo, da postavljajo svojo kredibilnost in zaupanje v nevarnost. Management se je zavedal pomembnosti izjav o odgovornosti, kar v času krize najdemo le redko, četudi je to zelo pomembno pri ustvarjanju kredibilnosti.

NASA je bila odprta in dostopna javnosti v dnevih, tednih in mesecih, ki so sledili nesreči. Dvakrat na dan so sklicali novinarske konference in tudi osebe za odnose z javnostmi je bilo dosegljivo. Niso se izogibali težkim vprašanjem, kar je pomemben element, saj vprašanja brez odgovorov postanejo še krepkejša, ko javnost odgovore zahteva. Pokazalo se je, da moramo obdržati nadzor nad tokom informacij celo takrat, ko te niso pozitivne. Izguba nadzora nenazadnje pomeni, da imajo nasprotniki proste roke pri obračanju informacij po svoje. NASA je ostala na očeh javnosti. Če se organizacija želi umakniti prehitro, preden so se javnost in mediji pripravljene vrniti v normalen tok novic, je to lahko tako škodljivo kot tišina na začetku.

Delovanje agencije NASA je dober primer vrednosti načrtovanja kriznega komuniciranja. Managerji morajo predvidevati in biti pripravljeni, da odgovorijo hitro, popolno in točno na širok niz potencialnih kriz (Gustin & Sheehy, 2003).