

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
KRIZNO KOMUNICIRANJE: PRIMER PERUTNINE PTUJ OB POJAVU PTIČJE GRIPE

Ljubljana, november 2010

ČRTOMIR GOZNIK

Kazalo

Uvod.....	2
1 Kriza.....	4
1.1 Opredelitev krize.....	4
1.1.1 Značilnosti kriz v organizaciji.....	5
1.2 Vrste kriz.....	6
1.3 Obnašanje ljudi med krizo.....	11
1.3.1 Človekovo zaznavanje krize.....	11
1.3.2 Značilnosti človekovega zaznavnega procesa.....	12
1.3.3 Psihosocialni vidiki kriznega komuniciranja (opozarjanja).....	12
1.4 Kriza in umestitev kriznega komuniciranja.....	13
2 Krizno komuniciranje.....	14
2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi.....	15
2.2 Vloga odnosov z javnostmi v času krize.....	16
2.3 Načrtovanje komuniciranja pred krizo.....	17
2.3.1 Določanje javnosti v morebitni krizi.....	18
2.3.2 Mogoče strategije odziva podjetja na vplive iz okolja.....	20
2.4 Priprava na komuniciranje med krizo.....	21
2.5 Komuniciranje in analiza po krizi.....	24
3 Mediji, javnost in kriza.....	25
3.1 Orodja komuniciranja z mediji.....	26
4 Študija primera: Krizno komuniciranje v Perutnini Ptuj ob pojavu ptičje gripe.....	28
4.1 Zgodovina Perutnine Ptuj.....	28
4.2 Problematika ptičje gripe in ukrepi ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji.....	30
4.3 Krizno komuniciranje v Perutnini Ptuj ob pojavu ptičje gripe.....	31
4.3.1 Predhodne priprave in trening menedžmenta za komuniciranje v krizi.....	32
4.3.2 Določanje ciljnih javnosti.....	34
4.3.3 Orodja komuniciranja v krizi Perutnine Ptuj ob izbruhu ptičje gripe.....	34
4.3.3.1 Raziskava percepcije ptičje gripe.....	36
4.3.3.2 Novinarske konference in novinarska vprašanja.....	37
4.3.3.3 Sporočila za javnost.....	38
4.3.3.4 Intervjuji, izjave.....	39
4.3.3.5 Dogodki (državni zbor).....	39
4.3.3.6 Odzivanje na telefonske klice.....	40
4.3.3.7 Druga komunikacijska orodja.....	40
4.3.4 Uspešnost kriznega komuniciranja.....	41
Sklep.....	45
Literatura in viri.....	48

Uvod

Nove, prej neznanе grožnje ali pa stare v novi preobleki ter preprosto dejstvo, da svet postaja vse manjši in posledično širjenje nekaterih nevarnosti vse verjetnejše in hitrejše, narekujejo številne nove poglede in pristope k soočanju z grožnjami. Eno ključnih vlog pri tem ima prav krizno komuniciranje oziroma v ožjem smislu opozarjanje. V kolikor je ustrezno, lahko prepreči ali vsaj olajša posledice groženj (Malešič, 2006, str. 30).

Po besedah nemškega sociologa Ulricha Becka (1992) je značilnost »družbe tveganja«, v kateri živimo danes, izguba varnosti in nezaupanje v zmožnosti nadzorovanja kriz. Krize nastajajo nepričakovano in izjemno težko jih je nadzorovati in obvladati. Predvsem pa je težko predvideti vse možne posledice krize (Malešič, 2006, str. 140).

Število kriz je v nenehnem porastu, narašča pa tudi število medijev, ki krizam posvečajo vedno več pozornosti. Tako lahko v zvezi s kriznim komuniciranjem povezujemo termin »mediazacija« (ang. mediazation), s katerim poudarimo zaznavo krizne situacije. Pri tem po mnenju Rosenthala, Boina in Comforta (2001, str. 12) ne smemo mimo vloge množičnih medijev pri oblikovanju zaznave. Pri razlagi tega pojava avtorji izhajajo iz znanega Thomasovega teorema (Thomas & Thomas, 1928, str. 572; v Rosenthal, Boin in Comfort, 2001, str. 12), ki pravi, da če človek situacijo definira kot krizo, bo ta po svojih posledicah kriza.

Po mnenju strokovnjakov s področja kriznega upravljanja oziroma kriznega komuniciranja naj bi subjektivni pomen krize naraščal, zato naj bi »mediazacija« postala zelo pomembna gibalna sila v prihodnosti. S tem izrazom se poudarja vloga množičnih medijev pri oblikovanju zaznave krize, saj naj bi le-ti odločilno vplivali na zaznavo krizne situacije. Zato je treba posledično medijem pripisati vedno večjo vlogo v procesu kriznega menedžmenta, saj imajo neposredni vpliv na oblikovanje javne podobe dogajanja. Zato je ključnega pomena, da akterji kriznega komuniciranja z množičnimi mediji vzpostavijo partnerski odnos, ki, kot pravi Malešič (2006, str. 16), naj ne temelji na manipulaciji oziroma prisili.

Avtorji Newlove, Stern in Svedin (2000, str. 125) so mnenja, da množični mediji pomagajo ustvarjati, oblikovati in končati krizo. Ker ima kriza v veliki meri opraviti z zaznavo, to, kar privlači medijsko pozornost, v veliki meri določa, kaj razumemo kot krizo. S tem je učinkovito krizno komuniciranje postalo bistven del kriznega upravljanja in vodenja. Peters (v Novak, 2000, str. 127) meni, da je percepcija vse, Novak (2000, str. 127) pa dodaja, da predvsem med krizo.

Uspešno obvladovanje in upravljanje krize je zagotovo družbeno koristno (Novak, 2000, str. 32). Od upravljanja odnosov z javnostmi pa je v veliki meri odvisno, ali bo podjetje uspešno pri izogibanju konfliktom in krizam.

V svoji diplomski nalogi bom v prvem, predvsem teoretičnem delu, največ pozornosti namenil spoznanjem s področja kriznega menedžmenta oziroma kriznega komuniciranja. Osredotočil se bom na pomen spremljanja dogajanja v okolju in pripravi na same morebitne krizne razmere. Dejstvo je namreč, kot pravi Novak (2000, str. 37), da kriza ne vpliva negativno le na javno podobo podjetja ali organizacije, ampak učinkuje tudi na njeno sposobnost nadaljnjega normalnega delovanja, na njene temelje in tudi na osebni sloves vodilnih menedžerjev.

Krize so v naših krajih dokaj splošen pojav, zato imajo slovenski menedžerji z njimi relativno veliko izkušenj, vendar pa praksa kaže, da imajo tudi vrhunski menedžerji zaradi pomanjkljivih načrtov za upravljanje podjetij v krizi težave, ko do krize dejansko pride. Priprava na potencialno krizo je torej bistvenega pomena za preživetje katerekoli organizacije in skupnosti v moderni družbi (Malešič, 2000, str. 11), pri čemer igra krizno upravljanje oziroma krizno komuniciranje eno izmed ključnih vlog.

V drugem, praktičnem delu, bom skušal teoretična spoznanja aplicirati na praktičnem primeru, in sicer bom predstavil, kako so se v družbi Perutnina Ptuj v realnosti soočali s krizo, kakšne strategije in taktike so ubrali pri kriznem komuniciranju, kako je to vplivalo na zmanjševanje ekonomskih posledic zaradi izbruha virusa ptičje gripe in kakšen vpliv je imelo na ugled podjetja. Pri tem je ključno vlogo odigralo krizno komuniciranje, ki je služilo kot »orodje za boj« proti krizi.

Diplomska naloga temelji predvsem na uporabi sekundarnih virov, in sicer domače in tuje strokovne literature, strokovnih člankov, objav v tiskanih medijih in na internetu.

V praktičnem delu sem kot raziskovalno metodo uporabil kvalitativno študijo primera, s katero sem raziskal in analiziral posamezen primer prakse s področja kriznega komuniciranja. Študije primera kriznega komuniciranja ob izbruhu ptičje gripe sem se v svoji diplomski nalogi lotil zato, ker menim, da je primer kriznega komuniciranja Perutnine Ptuj prikaz dobre prakse, ki je v Sloveniji še vedno prej izjema kot pravilo. Vodilni menedžerji so namreč krizo izkoristili kot izziv. Pri tem pa so se zavedali, da je uspešno obvladovanje in upravljanje krize nujni pogoj, da je podjetje uspešno, ob tem pa so hkrati neposredno zasledovali tudi višje cilje, saj so tako ohranili ugled ter dobro mnenje o podjetju pri svojih ključnih javnostih.

Ravno komuniciranje z različnimi javnostmi zahteva od podjetja hitro, natančno in izurjeno komuniciranje, zato so se v Perutnini Ptuj odločili za pomoč pri strokovnjakih za odnose z javnostmi z namenom, da bi le-ti s svojim znanjem in izkušnjami pripomogli k zmanjševanju posledic pri pojavu krize. Uspešnost kriznega komuniciranja bom poskušal ovrednotiti tudi s kvantitativno primerjavo posledic krize v perutninarski panogi po različnih državah.

V svoji diplomski nalogi bom poskušal izpostaviti tudi kompleksnost kriz, ki so povezane s prehranskimi preplahi. Dejstvo je namreč, da vedno večje število ljudi v skrbi za svoje zdravje izbira varna živila, ki zbuja zaupanje potrošnikov. Pri prehranskih preplahih, kot je ptičja

gripa, potrošniki (ne)utemeljeno sumimo, da neko živilo predstavlja tveganje za naše zdravje. Zato je največji izziv živilske industrije v času trajanja preplaha povrniti zaupanje v hrano, v njeno varnost in kakovost. Tukaj pa igrajo ključno vlogo mediji, saj lahko s svojim odnosom do krize vplivajo na njen razvoj in potek. Nenazadnje pa ne smemo mimo dejstva, da imajo lahko tovrstne krize tudi pozitivne posledice, saj ponujajo veliko priložnost za povečanje dobičkov podjetij (npr. farmacevtskih), ki oskrbujejo prebivalstvo z zdravili.

1 Kriza

Zaradi pojava novih tehnologij ter hitrih družbenih in naravnih sprememb svet okrog nas postaja vedno bolj zapleten in manj stabilen. Posledično narašča število dogodkov, ki nas peljejo v krizo ali pa so kriza že sami po sebi.

Psihološko so krize čustveno napete situacije, v katerih mišljenje ne deluje s polno paro, dogodki pa potekajo tako hitro, da med njo ni mogoče pripraviti načrta delovanja (Malešič, 2006, str. 30). S tem je ogrožen dolgoročni obstoj podjetja, saj kriza onemogoča doseganje zastavljenih ciljev. Zato bom v nadaljevanju predstavil nekaj osnovnih značilnosti krize, na kratko bom tudi orisal vrste kriz, na koncu poglavja pa se bom lotil še obravnave obnašanja ljudi med krizo.

1.1 Opredelitev krize

V teoriji ene same definicije krize ni, saj se krize pojavljajo v več oblikah. Malešič (2006, str. 30) trdi, da se med krizami razmere temeljito spremenijo. Pojav izvira iz znanih in neznanih nenadzorljivih vzrokov, pa tudi iz nemarnosti, neznanja ipd. Kriza pomeni neželjeno negotovost in tveganje, ki ju je treba preprečiti.

Za organizacijo je torej kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj organizacije (Novak, 2000, str. 34).

Ko pride do krize, se podjetja oziroma organizacije na področju organizacijskih odnosov z mediji pogosto srečujejo s slabo publiciteto. Ker slaba publiciteta praviloma negativno vpliva na podobo oziroma ugled podjetja oziroma organizacije, se podjetja oziroma organizacije skušajo izogibati objavam, ki jim niso naklonjene. Nema lokrat se je namreč zgodilo, da ni bila škoda, ki je bila posledica krize, tisti razlog, ki je privedel do »potopa«
podjetja oziroma organizacije, ampak ravno negativno poročanje občil.

Tudi iz tega razloga v podjetjih oziroma organizacijah v času trajanja krize posvečajo posebno pozornost komuniciranja z zunanjimi javnostmi, še posebno z mediji.

V preteklosti so največjo nevarnost predstavljale naravne krize, saj jih je bilo skoraj nemogoče napovedati, dandanes pa so začele prevladovati krize, ki jih povzroča človek. Tovrstne krize postajajo vedno večje tako po obsegu kot po pomembnosti. Mitroff (2001, str. 23-24) trdi, da so danes v svetu prevladujoče krize, ki jih povzročajo ljudje, predvsem zaradi petih osnovnih dejavnikov, ki zaznamujejo svet, v katerem živimo: kompleksnost, združevanje, področje in velikost, hitrost in vidnost.

Kovač (v Adizes, 2009) meni, da krize razumemo kot proces sprememb, so stalnica in ne izjema našega načina življenja. Zato zahtevajo neprestano prilagajanje in učenje, ki nas vodi do vedno novih rešitev in razvoja. Krize so torej gonilo sprememb in so z evolucijskega vidika celo koristne.

1.1.1 Značilnosti kriz v organizaciji

Za upravljanje podjetij, ki so v krizi, je značilno, da se po marsičem razlikuje od vsakodnevnega upravljanja. Če hočejo menedžerji čim bolje in uspešneje voditi svoja podjetja tudi med krizo, je nujno, da so seznanjeni z osnovnimi značilnostmi krize. Kljub temu, da imajo krize različne pojavne oblike tako po vsebini, trajanju, posledicah, kot po obsegu, imajo v grobem tri skupne značilnosti, in sicer nenadnost, negotovost in časovni pritisk (Lerbinger, 1997, str. 7-9).

Nenadnost

Okolje, v katerem živimo, postaja vse bolj zapleteno in nestabilno (Malešič, 2006, str. 30). Zato lahko imajo tudi podjetja, ki so se že pripravila na preprečevanje kriznih razmer, težave pri predvidevanju kriznih nevarnosti. Novak (2000, str. 52) meni, da pa se vendar lahko stopnja pričakovanja razlikuje glede na to, ali vodstvo krize resnično ne more predvideti, ali pa se zgolj ne zaveda prihajajoče nevarnosti. Tako lahko trdimo, da kljub določenim znamenjem, da gre za začetek krize, so krize vedno nepričakovane in nenadne.

Negotovost

Negotovost je druga pomembna značilnost krize. Zaradi dejstva, da svet postaja »globalna vas«, se lahko nevarnosti širijo vse verjetneje in hitreje, posledično pa so menedžerji soočeni z novimi grožnjami, ki lahko vplivajo na poslovanje in obstoj podjetja.

Tako lahko za pogosto negotovost, v dosti primerih celo nevednost vodstva podjetja krivimo ravno kompleksnost okolja. Novak (2000, str. 53) meni, da v našem svetu, preobremenjenem z informacijami, menedžerji težko pridobijo dovolj kakovostnih informacij za odločanje. Quarantelli (1988; v Malešič, 2006, str. 53) meni, da je problem šibek, nepopoln ali neučinkovit pretok informacij. To lahko še povečuje negotovost, zato si v izogib negotovosti menedžerji pomagajo z uporabo statističnih ocen, s katerimi vrednotijo morebitne nevarnosti

in krize. Pri tem, kot pravi Novak (2000, str. 53), morajo upoštevati tudi to, imajo lahko malo verjetni dogodki ali krize velike posledice, in obratno.

Časovni pritisk

Zaradi nenadnosti in negotovosti, ki sta bili omenjeni pri prejšnjih točkah, je v času krize še posebej pomembno, da se menedžerji hitro odzovejo in odločajo hitreje kot ponavadi. To sicer privede k še večjemu stresu kot sicer, zato so krizne razmere prava preizkušnja menedžerjevih sposobnosti.

V krizi je največkrat težko zbirati dodatne informacije, zato je situacijska negotovost presežena z odločitvami odgovornih, ki temeljijo bolj na uporabnosti in manj na resnici. Vloga slednje sicer ni zmanjšana, ampak je preložena na čas, ki dovoljuje izčrpno analizo dogodka (Malešič, 2006, str. 24). Zaradi omenjenih značilnosti kriz v organizaciji Malešič (2006, str. 24) meni, da je v krizi informacija javnosti pogosto nenatančna, sporočena z zamudo ali nedosledna, kar je lahko tudi posledica napetosti v odnosih med kriznimi upravljavci in posredovalci informacij.

Zraven omenjenih treh značilnosti, ki so skupne vsem krizam, pa Ferguson (1994) navaja še druge bistvene lastnosti krize v podjetju:

- pomanjkanje informacij o kriznem dogodku v podjetju in njegovi okolici,
- nezmožnost odzivanja podjetja zaradi prehitrega dogajanja,
- izguba nadzora vodilnih nad dogajanjem,
- preplah in zmešnjava,
- motnje v vsakdanjem procesu odločanja,
- intenzivno ukvarjanje medijev s podjetjem zaradi kriznega dogodka in
- težnja menedžerjev, da se osredotočijo na kratek rok.

1.2 Vrste kriz

V preteklih poglavjih smo omenili, da obstajajo velike težave pri opredeljevanju oziroma sami definiciji krize, še težje pa je krize razvrstiti, saj, kot pravi Novak (2000, str. 54), je kriz najmanj toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. V nadaljevanju bom predstavil tri različne razvrstitve kriz, katerih avtorji so Lerbinger (1997), Müller (1985) in Smith (v Tavčar, 1990).

Po Lerbingerjevem (1997) prepričanju lahko v grobem krize razdelimo v skupine, ki so prikazane v naslednji razpredelnici:

Tabela 1: Vrste kriz

VRSTE KRIZ GLEDE NA IZVOR OKOLJA	
Krize fizičnega okolja	Potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanje okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije...
Krize javnega mnenja	Bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja...
Krize upravljavskih napak	Zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposobno vodstvo, izkrivljene vrednote vodstva...
Krize gospodarsko-političnega okolja	Politični pritiski na podjetje, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga...
VRSTE KRIZ GLEDE NA OPOZORILNI ČAS	
Nenadne krize	Nenadne nesreče in smrti, impulzivni spori
Prikrite krize	Notranji, revizijski pregledi, namigovanje določenih skupin...
VRSTE KRIZ GLEDE NA ZAZNAVE	
Nenavadne	Neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti – denimo predmeti plastenkah pijače
Percepcijske	»Majhne«, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike

Vir: O. Lerbinger; The crisis manager: facing risk and responsibility, 1997, str. 207.

Krize fizičnega okolja

Med krizami, ki izvirajo iz fizičnega okolja, Lerbinger (1997) loči tehnološke krize in velike naravne nesreče. Naravne nesreče, med katere prištevamo potrese, poplave, požare, še vedno veljajo za sinonim velike krize, saj ogrožajo človeška življenja in njihovo premoženje.

V sodobnem svetu pa se pojavlja vedno več »tehnoloških« kriz, ki so značilne predvsem za razvite države. V primeru, ko tehnologija odpove, lahko imajo tovrstne krize zaradi vedno večje odvisnosti od tehnologije ogromne razsežnosti.

Krize javnega mnenja

Kot pravi Novak (2000, str. 56), so krize javnega mnenja krize soočenja in krize zlonamernosti ali nasilja.

V primeru krize soočenja skupina zaposlenih ali kolektiv izraža svoje nestrinjanje z vodstvom podjetja. Pogosto gre v tem primeru za kritiziranje ukrepov vodstva podjetja.

Druga vrsta kriz javnega mnenja pa so posledica delovanja nasilnih skupin ali pa tudi posameznikov, ki z nastavljanjem eksplozivnih teles poleg človeških življenj ogrožajo poslovno življenje organizacije.

Krize upravljaljskih napak

Če vodstvo podjetja zaradi lastne nesposobnosti oziroma zaradi neznanja ni sposobno dovolj hitro opraviti svojih nalog, pogosto pride do tovrstnih kriz.

Med krize upravljaljskih napak prištevamo »krizo izkrivljenih vrednot«, ki, kot pravi Novak (2000, str. 60), nastanejo zaradi stremenja menedžerjev po čim večjem dobičku na škodo deležnikov v okolju.

V drugo vrsto tovrstnih kriz uvrščamo primere, ko vodstvo zavaja javnost. Gospodarske goljufije pa so tretja vrsta kriz. V isto skupino lahko uvrstimo še prevare in podobne oblike pravno in moralno nelegalnih in neetičnih dejanj.

Krize iz gospodarsko političnega-okolja

Tovrstne krize, kot so recesija panoge, zaostritev zakonodaje, gospodarski prevzemi, tudi pri nas niso več redkost, saj so, kot pravi Novak (2000, str. 69), vedno bolj pogoste tudi pri nas, ko podjetja prevzemajo ali poskušajo prevzeti svoje tekmece.

Kadar pa je poslovanje podjetja oziroma organizacije preveč podvrženo delovanju politike, pa lahko govorimo tudi o politični krizi. Ta je najbolj očitna v primerih, ko gre za klientelizem, politično kadrovanje oziroma v splošnem lahko rečemo, da gre za sprejemanje poslovnih potez, ki v prvi vrsti koristijo kaki politični opciji. V organizacijah, v katerih je prisoten pretiran politični pritisk, se ponavadi le-ta pokaže v odnosih v organizaciji sami, kar lahko posledično pripelje do krizne situacije.

Na politične krize pa lahko gledamo tudi širše, saj ne izvirajo samo iz podjetja samega, ker tudi, kot pravi Novak (2000, str. 69), razne afere ali napačne odločitve političnih struktur v državi, ki povzročajo nestabilnost celotne vlade, vplivajo na poslovanje podjetja.

Nenadne krize

Irvine (1997; v Novak, 2000, str. 79) meni, da je za nenadne krize značilno, da izbruhnejo nepričakovano, brez poprejšnjega opozorila in da so ponavadi deležne velike medijske pozornosti. Tovrstne krize imajo velike razsežnosti, saj lahko vplivajo na:

- zaposlene v podjetju, naložbenike, kupce, dobavitelje in druge javnosti;
- franšizna podjetja ali druge poslovalnice podjetja;
- prihodek, dobiček, vrednost delnic;
- predvsem pa na ugled in dobro ime podjetja.

Irvine med nenadne krize uvršča tudi :

- s poslovanjem povezane nesreče, ki povzročijo občutno gmotno škodo;
- smrt, hujšo bolezen ali poškodbo člana uprave, zaposlenega, pogodbenega partnerja, kupca, obiskovalca...;
- nenadno smrt ali nezmožnost za delo generalnega direktorja;
- nenameren izpust nevarnih kemikalij ali drugih snovi v okolje;
- kakršnokoli naravno nesrečo, ki ustavi poslovni proces ali je nevarna za zaposlene;
- nepričakovane delovne aktivnosti ali prekinitev dela;
- vročekrvno nasilje na delovnem mestu, bodisi med zaposlenimi člani njihovih družin, odjemalci...

Prikrite krize

Med tovrstne krize prištevamo po Novakom prepričanju (2000, str. 80) vse tiste resne poslovne probleme, ki jih v podjetju in njegovem okolju na splošno ne poznajo, lahko pa povzročijo negativne odmeve, če postanejo »javni«.

Takšne prikrite krize so (Irvine, 1997; v Novak, 2000, str. 80):

- namigovanja na neprimerno poslovanje pri medijih ali državnih agencijah;
- nasilje, ki lahko pripelje do globe ali pravnih postopkov;
- trditve kupcev o goljufanju ali podobnem neprimernem ravnanju podjetja;
- preiskava državnih organov;
- namigovanja na pomembne zakonske, pravne ali regulatorne postopke proti podjetju;
- odkritje resnih notranjih problemov, ki jih bo ali bi jih bilo treba razkriti zaposlenim, vlagateljem, kupcem, prodajalcem, državnim uradnikom.

Percepcijske krize

Percepcijske krize so tiste, pri katerih je dejanski problem relativno nepomemben. Toda ko o njem začnejo na veliko in senzacionalistično poročati mediji, se problem napihuje, dokler kriza ne dobi velikih razsežnosti (Novak, 2000, str. 82).

Nenavadne krize

Tovrstne krize so ponavadi posledica res neobičajnih, skorajda neverjetnih dogodkov. Primer nenavadne krize se je zgodil leta 1993, ko so v pločevinkah pepsi cole našli injekcijske igle.

Müller (1985, str. 39) razvršča krize v tri skupine:

1. strateške krize se pojavijo zaradi nesposobnosti podjetja, da ohranja svoj tržni delež, raznovrstnost proizvoda ali stroškovno prednost,
2. krize izvajanja nastanejo, ko podjetje vztrajno ne dosega svojih ciljev – rasti prodaje, dobičkonosnosti, ipd.
3. krize plačilne sposobnosti so povezane z nezmožnostjo podjetja, da bi izpolnjevalo svoje obveznosti.

Smith (v Tavčar, 1990, str. 397-398) razvrsti krize na:

- krize rasti,
- krize odgovornosti,
- krize obvladovanja podjetja,
- krize zavoljo protimonopolne zakonodaje in
- krize zaradi ravnanja podjetja.

Omenjena avtorja imata različen pristop k razvrstitvi kriz. Müller izhaja iz kategorizacije kriz na osnovi znakov, po drugi strani pa Smith razvršča krize na podlagi vzrokov za nastanek krize. Ločevanje med obema kategorijama – znaki in vzroki – je za preučevanje krize in krizno ravnanje izredno pomembno (Založnik, 2001, str. 9).

Znaki krize so pojavni simptomi, ki opozarjajo na motnje v poslovanju (navadno z določenim časovnim zamikom), vendar niso povzročitelji teh motenj, torej »samo« opozarjajo na krizo, oziroma so nekakšni »odkloni« od normalnega stanja. Vzroki krize pa so tisti, ki krizo dejansko povzročijo, oziroma lahko rečemo, da so vzroki krize razlogi za odstopanja od normalnega stanja (Založnik, 2001, str. 9).

Vzroke za nastanek krize lahko v splošnem razdelimo na zunanje in notranje. Novak (2000, str. 46-47) trdi, da zunanji vzroki nastanejo v okolju organizacije, organizacija pa nanje nima pomembnejšega vpliva. Mednje sodijo:

- spremembe na trgu,
- spremembe v panogi,
- splošne gospodarske krize,
- politične spremembe,
- spremembe zakonodaje,
- naravne nesreče...

Poznamo pa tudi notranje vzroke za nastanek krize, ki imajo izvor v organizaciji sami. Le-ti so (Novak, 2000, str. 47):

- neustrezna usposobljenost vodstva,
- nestrokovnost vodstva,
- nemoralnost vodstva,
- podcenjevanje mnenja javnosti,
- neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij,
- nereálni cilji sindikatov v podjetjih,
- neučinkovit komunikacijski sistem,
- slaba organizacijska kultura,
- nezadovoljstvo zaposlenih,
- nemotiviranost zaposlenih,
- slaba organiziranost dela,
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin,
- neurejene razmere na delovnem mestu...

1.3 Obnašanje ljudi med krizo

Razplet krize je mnogokrat odvisen od tega, kako ljudje krizo oziroma nastalo situacijo zaznavajo, saj kriza ni to, kar se je dejansko zgodilo, ampak to, kar ljudje mislijo, da se je zgodilo. Zato lahko rečemo, da je percepcija, sploh med krizo, ključnega pomena. Zato bom v nadaljevanju zaradi lažjega razumevanja, kako se ljudje v krizi obnašajo, predstavil, kako ljudje krizo zaznavamo, nato pa bom še pojasnil, kakšni so psihosocialni vidiki kriznega komuniciranja.

1.3.1 Človekovo zaznavanje krize

Zaznavanje krize je tisti dejavnik, ki v največji meri vpliva na to, kako se bodo ljudje v krizi obnašali. Novak (2000, str. 128) meni, da če bi bili vsi ljudje racionalno misleči, potem krize sploh ne bi bile tako pomembne. Izkušnje namreč kažejo, da ni bistvena realna oziroma dejanska kriza, temveč kriza, kakršno jo ljudje zaznavajo.

Na razplet krize bo namreč vplivalo njihovo zaznavanje nastalega položaja, in ne dejstva (Novak, 2000, str. 128).

1.3.2 Značilnosti človekovega zaznavnega procesa

Za sodobno družbo je značilen zaznavni paradoks. Kljub temu da se stvari na splošno izboljšujejo, imajo ljudje občutek, da gre vse narobe (Novak, 2000, str. 128).

Burger (1994; v Novak, 2000, str. 128) meni, da lahko odgovore najdemo v značilnostih človekovega zaznavnega procesa:

- Ljudje slabe stvari bolj zaznamo in si jih tudi prej zapomnimo.
- Bliže kot zaznavamo nevarnost, bolj ogroženi se čutimo.
- Bolj smo dojemljivi za krize, ki so jih povzročili ljudje, in manj za krize, ki jih je povzročila narava.
- Nevarnost, ki se ji prostovoljno izpostavimo, se nam ne zdi tako strah zbujujoča kot nevarnost, na katero ne moremo vplivati.
- Večji ko je obseg krize, več naše pozornosti vzbudi, čeprav traja poročanje o dogodku deset sekund.
- Ljudje se nepričakovanega bolj prestrašimo kot tega, kar pričakujemo.
- Tehnologije, poznane le strokovnjakom, ne pa tudi navadnim ljudem, dvignejo raven zaznavanja ogroženosti.
- Kadar ljudje nimamo vpliva na neko dogajanje, je zaznavanje nevarnosti večje kot pri dogajanju, nad katerim imajo ljudje nadzor.
- Pri nerazumljivih dogajanjih se ljudje čutimo bolj ogrožene kot pri dogajanjih, za katere mislimo, da jih razumemo, saj nas je vedno strah neznanega.
- Vpliv domišljije pri zaznavanju nevarnosti lahko pelje k bolj pristnemu doživljanju nevarnosti. Ljudje, ki so nagnjeni k povzročanju panike, projicirajo nastalo krizo še na druge stvari.

1.3.3 Psihosocialni vidiki kriznega komuniciranja (opozarjanja)

Nove, prej neznanе grožnje, ali pa stare v novi preobleki ter preprosto dejstvo, da svet postaja vse manjši in posledično širjenje nekaterih nevarnosti vse verjetnejše in hitrejše, narekujejo številne nove poglede in pristope k soočanju z grožnjami (Malešič, 2006, str. 30). Krizno komuniciranje ima v tem pogledu eno izmed ključnih vlog, saj lahko, če je ustrezno zastavljeno, vsaj omili posledice krize, če jih že ne more popolnoma odpraviti.

Zaradi vse pogostejših in hitrejših sprememb, ki jih lahko zaznamo tako v družbi kot v naravi, postaja svet in vse, kar nas obdaja, bolj zapletene in posledično manj stabilno. K temu izdatno botruje tudi tehnološki napredek, ki, kot pravi Malešič (2006, str. 30), spremlja tudi naraščanje števila različnih katastrofičnih dogodkov, ki vodijo v (ali so) krize. Ob pojavu novih tehnologij se človeštvo nenehno sooča z neznanim, v neredkih primerih tudi velikim tveganjem. Vedno bolj je poudarjena družbena odgovornost podjetij, zato ni več primarni cilj

podjetja samo gospodarska rast, temveč tudi trajnostni razvoj. Ob sodobnih grožnjah in krizah ne smemo spregledati dejstva, da so še vedno prisotne stare grožnje, naravne nesreče, ki pa se pojavljajo v novih oblikah (nove bolezni) in imajo ponavadi še hujše posledice. Nastale so, kot pravi Malešič (2006, str. 30), zaradi skupnega vplivanja civilizacije in naravnega pojava.

Sklepamo lahko torej, da so krize posledice nesreč, ali pa so nesreče že krize. Ne velja pa obratno, saj vsake krize ne moremo že označiti kot nesreče. Glavna značilnost kriz je, da se v času trajanja spremenijo razmere, v katerih vladata in negotovost. Posledice krize lahko čutijo posamezniki, skupnosti, podjetja, organizacije, države ali pa tudi ves svet, zato je širjenje krize treba preprečiti.

Gledano iz psihološkega vidika velja za krize dejstvo, da so takrat situacije čustveno bolj stresne, pri odločanju oziroma pri reagiranju v krizi, lahko celo govorimo o omejeni racionalnosti, saj se stvari odvijajo s tako hitrostjo, da je otežena priprava kriznega načrta. V mnogih primerih je že spremljanje aktualnega dogajanja težavno. Upravljanje s krizo, tj. skrbno in obzirno upravljanje z razmerami, v katerih obstajajo nevarnosti in nevarnosti, ki imajo lahko resne in nevarne posledice, je tudi psihološko vprašanje (Purvis, 1994).

Človek po Bouldingovem mnenju (1956; v Malešič, 2006, str. 31) svojo dejavnost temelji prej na sliki oziroma podobi zunanjega sveta kot na njegovi objektivni stvarnosti. To posledično pomeni, da je podoba stvarnosti oziroma realnosti zelo pomembna, saj je od te zaznave odvisno, koliko se bodo ljudje v resnici zavedali nevarnosti oziroma krize.

Posameznikovo zaznavanje nevarnosti lahko razdelimo v spoznavni (kaj vedo) in čustveni (stopnja zaskrbljenosti) del, obenem pa je nevarnost še kulturni pojav. Splošna socialna, kulturna in politična stališča pomembno vplivajo na sodbe o zapletenih zadevah (Malešič, 2006, str. 31-32).

V praksi se je že večkrat potrdilo dejstvo, da je strokovna javnost razmišljala drugače kot »laiki«, zato lahko po Malešičevem mnenju (2006, str. 32) logična, razumna, in analitična informacija zgreši cilj, saj ne ustreza potrebam in naravnosti ljudi.

1.4 Kriza in umestitev kriznega komuniciranja

Za večino podjetij, organizacij so krize neizogibne, saj se prej ali slej srečajo s takšno ali drugačno vrsto krize, vendar se Lerbingerjevem mnenju (1997) vodilni te možnosti vse premalo zavedajo. Rosenthal in sodelavci (1989) tudi ugotavljajo, da je neredko vpliv nesreče povezan z dejstvom, da odgovorni niso pripravili ne sebe ne javnosti na ustrezen odziv na naravno ali od človeka povzročeno nesrečo.

V preteklosti so bile nesreče predvsem posledica naravnih katastrof, dandanes pa je možnosti za dodatne nesreče zaradi hitrega tehnološkega razvoja še več. Malešič (2006, str. 33) meni,

da postaja naš planet vse bolj »svet tveganja«. Poleg tega je treba upoštevati dejstvo, da nesreče niso več samo »lokalne«, ampak veliko presegajo meje posameznih držav.

Da bi bolje razumeli razliko med vsakdanjim in kriznim upravljanjem, je treba pred tem proučiti naravo krize. Med krizo je javnost tista, ki presoja veljavo organizacije. Ker se posledice negativne presoje hitro širijo in ponavadi vplivajo tudi na ostala področja delovanja in ne samo na tista, ki so vpletene v krizo, se pomen kriznega komuniciranja oziroma na splošno pomen odnosov z javnostmi povečuje.

Fearn-Banks (v Heath, 2001, str. 480) definira krizno upravljanje in vodenje kot strateško načrtovanje in preprečevanja krize ali negativnih dogodkov ter ukrepanja v krizi. Je proces, ki odstrani grožnje in negotovosti ter omogoča organizaciji večji nadzor nad njeno usodo. Del kriznega upravljanja in vodenja je tudi proces kriznega komuniciranja.

Krizo lahko opredelimo na več načinov. Malešič (2006, str. 33) trdi, da je kriza situacija, izhajajoča iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju, ki jo označujejo: dejanska in/ali zaznana grožnja osnovnim vrednotam, izgubljen nadzor nad razmerami, nujnost, negotovost in potreba po odločanju in ukrepanju. Zahteve odziva praviloma presegajo razpoložljive vire prizadete skupnosti.

2 Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje je opredeljeno kot »posebno področje odnosov z javnostjo, ki zajema predvidevanje možnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugo javnostjo organizacije ter pokrizno ocenjevanje ukrepov (Novak, 2000, str. 254).

Poleg kriznega komuniciranja v teoriji zasledimo tudi komuniciranje, povezano z nevarnostjo (angleško »risk communication«), ki pa je splošnejši pojem od kriznega komuniciranja.

Opredelili bi ga lahko kot katero koli namerno izmenjavo znanstvene informacije o zdravju ali okoljskih nevarnostih med zainteresiranimi subjekti oziroma kot pošiljanje ali prenašanje informacije o ravni zdravstvenih ali okoljskih nevarnosti ali odločitev, akcij ali politik, usmerjenih v obvladovanje ali nadzor takih nevarnosti, med zainteresiranimi strankami.

Krizno komuniciranje je namenjeno spremembi zavesti javnosti, večji učinkovitosti upravljalvskega napora, informiranju in izobraževanju, vzpostavitvi verodostojnosti in ugleda organizacije, oblikovanju sočutne in solidarne javnosti ter zmanjševanju negotovosti (Spital, 2009).

Za razumevanje kriznega komuniciranja in vloge strokovnjakov za odnose z javnostmi pri upravljanju nevarnosti in kriz je priporočljivo poznati temelje odnosov z javnostmi in strateškega komuniciranja (Novak, 2000, str. 151).

2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

V teoriji obstaja veliko različnih razlag odnosov z javnostmi, s katerimi skušajo avtorji to stroko natančno opredeliti. Praviloma sta vsem definicijam skupna vsaj dva pojma: komuniciranje in management. Novak (2000, str. 151) meni, da čeprav organizacija v marsičem komunicira tudi naključno, pa so odnosi z javnostmi tisto komuniciranje, ki ga načrtujejo in usklajujejo različni komunikacijski upravljavci.

Hunt in Grunig (1995, str. 6) trdita, da so odnosi z javnostmi ravnanje – ljudi, skupin, ali organizacij – ki sestoji iz prenašanja simbolov k drugim ljudem, skupinam ali organizacijam in narobe. Večjo vlogo odnosom z javnostmi pripisujejo avtorji Cutlip, Center in Broom (2000, str. 6), ki obravnavajo odnose z javnostmi kot funkcijo upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi in od katerih sta odvisna njen uspeh in neuspeh. Podobno stališče zavzema tudi Kotler (Kotler idr. 1999, str. 676), ki meni, da so odnosi z javnostmi pomembno trženjsko orodje. Javnost je vsaka skupina, ki ima dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost podjetja, da doseže svoj cilj.

Kitchen (1997, str. 8). je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosežati družbeno sprejemljive cilje.

»Uradno« definicijo je leta 1978 podala Mednarodna zveza za odnose z javnostmi (IPRA), ki je odnose z javnostmi definirala kot spretnost in družbeno vedo o analiziranju tokov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti (*Public relations, 2010*).

Iz definicij lahko zaključimo, da je glavna razlika med odnosi z javnostmi in preostalimi sestavinami tržno-komunikacijskega spleta, med katere prištevamo oglaševanje, neposredno trženje, osebno prodajo in pospeševanje prodaje, v tem, da neposredno ne olajšuje menjave. V zvezi z odnosi z javnostmi lahko govorimo o neplačani in neosebni obliki komuniciranja o

podjetju in njegovih izdelkih, ki poteka prek sredstev javnega obveščanja v obliki novic (Potočnik, 2002, str. 305). Praviloma podjetja ne plačujejo za prenos sporočil, vendar publiciteta s sabo prinaša tudi določene stroške, ki nastanejo s pripravo informacij za novinarje oziroma medije. Preko sporočil za javnost podjetje zainteresiranim javnostim zagotavlja želene informacije, s tem pa oblikuje in ohranja svojo podobo oziroma ugled.

Vloga odnosov z javnostmi je, da predvidijo probleme in upravljajo organizacijski odziv nanje. Za krizno obdobje je značilno, da se organizacija znajde v središču pozornosti s strani množičnih medijev, drugih zunanjih skupin (kot so porabniki, delničarji, aktivistične skupine, svojci zaposlenih itd.) ter zaposlenih (Regester & Larkin, 1997, str. 217). Za uspešno soočanje s kriznimi situacijami je treba predvideti nepričakovane dogodke, izdelati strategijo odzivanja nanje, prepoznati je treba zgodnje faze krize in se takoj odzvati nanje (Cutlip, Center & Broom, 2000, 391).

2.2 Vloga odnosov z javnostmi v času krize

Sodeč po izkušnjah strokovnjakov za odnose z javnostmi večina menedžerjev precenjuje svojo pripravljenost in sposobnost pri soočanju s krizo, saj ne poznajo postopkov ravnanja v izrednih primerih.

Pogosto nimajo dovolj znanja in časa za učinkovito spopadanje z njo, ker zahteva hitro, natančno in izurjeno komuniciranje s številnimi (prizadetimi) javnostmi, kot so zaposleni, delničarji, mediji in drugi (Novak, 2000, str. 169).

Vedno več sodobnih menedžerjev se zaveda velikega pomena učinkovitega komuniciranja in zmanjšanja posledic po končani krizi, zato se po pomoč pogosto obračajo k strokovnjakom s področja odnosov z javnostmi. Po preteku krize je za podjetje ključnega pomena, kot pravi Novak (2000, str. 169), iskanje novega položaja, ugleda in dobrega imena podjetja, predvsem zaupanja javnosti. Zato je zelo pomembno, da menedžerji skupaj strokovnjaki za odnose z javnostmi določijo najustreznejšo komunikacijsko strategijo, s katero bodo čim hitreje zmanjšali negativne posledice neugodnega javnega mnenja.

Pomembno pa je tudi dejstvo, kot pravi Novak (2000, str. 169-170), da dobro upravljanje aktivnosti odnosov z javnostmi med krizo kažejo tudi, da se podjetje s krizo spopada in si zato zasluži razumevanje ter podporo javnosti.

Na kakšen način se bo podjetje odzvalo na krizo, je odvisno predvsem od vloge kriznega managementa. V času krize lahko namreč nepremišljene odločitve usodno vplivajo na dolgoročno poslovanje podjetja. Zato je pomembno poznati trifazni proces kriznega managementa (obdobje pred krizo, med krizo in po krizi), ki ga bom predstavil v naslednjih točkah, kjer se bom osredotočil predvsem na krizno komuniciranje.

2.3 Načrtovanje komuniciranja pred krizo

Kriz v večini primerov skorajda ni mogoče z gotovostjo napovedati, zato je ključna stvar, če hoče podjetje oziroma organizacija dolgoročno preživeti, načrtovanje. Tudi pri komuniciranju je nujen skladen pristop pri načrtovanju pred krizo, ki naj obsega (Novak, 2000, str. 170):

- predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriznih razmer;
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine in usposabljanje njegovih članov;
- prepoznavanje vpletenih javnosti v kriznem položaju;
- oblikovanje komunikacijske strategije in taktike;
- določanje in oblikovanje učinkovitih komunikacijskih poti za vpletene javnosti in za zmanjšanje škode pri ugledu podjetja;
- testiranje in prilagajanje komunikacijskega načrta;
- določitev in usposabljanje uradnega govornika;
- pripravo kriznega komunikacijskega centra;
- pripravo medijskega seznama za morebitno krizo in glavnih informacij o podjetju.

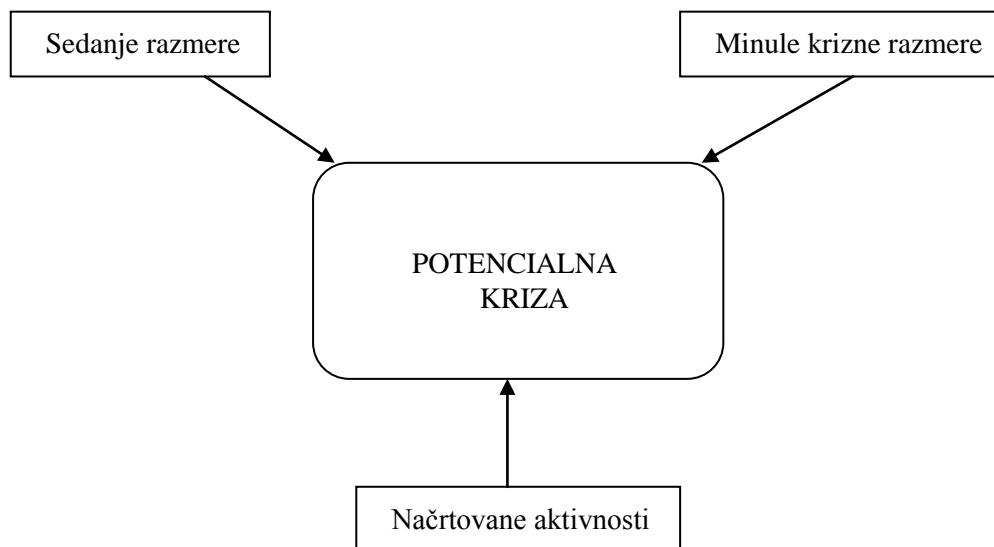
Predvidevanje in prepoznavanje potencialne nevarnosti

Zaradi nenehnih sprememb je v sodobnem času skoraj nemogoče predvideti vsako krizo, poleg tega pa se je treba zavedati, da univerzalni komunikacijski proces, ki bi bil uporaben ne glede na okoliščine, ne obstaja. Tako je načrtovanje ključnega pomena, da lahko podjetje preživi na dolgi rok.

Skladen pristop k načrtovanju komuniciranja se začne s prepoznavanjem potencialne krize. Ta lahko vključuje (Novak, 2000, str. 170):

- sedanje razmere, ki lahko postanejo krizne;
- krizne razmere, ki so prizadele podjetje nekoč in se lahko ponovijo;
- načrtovane aktivnosti podjetja, ki lahko zbudijo neodobravanje delničarjev.

Slika 1: Prepoznavanje potencialne krize



Vir: B. Novak; *Krizno kouminiciranje*, 2000, str. 171.

Pri pojavu krize se je treba zavedati, da je ponavadi kazalcev, ki kažejo na krizo, v danem trenutku več in so posledično manj opazni. Večina kriz se namreč po Novakovem prepričanju (Novak, 2000, str. 171) razvije iz več manj opaznih znamenj pred vrhuncem krize. Zaradi množice informacij, s katerimi so soočeni sodobni menedžerji, pogosto ostanejo znamenja o krizi neopažena.

Zaradi lažjega obvladovanja kriznega položaja strokovnjaki s področja kriznega komuniciranja menedžerjem, svetujejo, naj kategorizirajo področja, kjer se kriza lahko pojavi, ta področja pa naj razvrstijo po prioriteti. Novak (2000, str. 173) meni, da bo seznam, ki bo na prva mesta postavil morebitne udarce na finančno trdnost, privlačil in podkrepil tudi zanimanje vodstva podjetja.

2.3.1 Določanje javnosti v morebitni krizi

Da bi lahko določili, kaj oziroma kdo je javnost, moramo najprej razumeti sam pojem javnosti.

Javnosti v nobenem primeru ne smemo enačiti z občinstvom množičnih medijev nasploh ali pa z občinstvom določenega (konkretnega) medija. Občinstva množičnih medijev so razmeroma velika, raznovrstna in anonimna (Malešič, 2006, str. 66).

Novak (2000, str. 173) navaja, da je javnost homogena skupina ljudi, ki s svojim delovanjem vpliva na podjetje in narobe. Od tega, kako uspešno in učinkovito bo podjetje upravljalo odnose s temi javnostmi, je odvisen njegov uspeh ali dolgoročni obstoj.

Za učinkovito krizno komuniciranje je nujno, da nagovarja »prave javnosti«, torej tiste, ki so s podjetjem povezane posredno ali neposredno. Posledično morajo biti ključne javnosti določene že pred krizo, pri tem pa si lahko pomagamo z naslednjimi merili, s katerimi se določajo javnosti v procesu načrtovanja (Novak, 2000, str. 173):

- kdo bi lahko bil prizadet v morebitni krizi,
- kdo lahko prizadene podjetje,
- kdo mora biti obveščen o dogodkih.

Kot smo že omenili, poznamo več tipov javnosti, najpogostejši pa so (Novak, 2000, str. 174-175):

Notranja javnost:

- vodstvo podjetja (direktorji, vodje, člani upravnega ali nadzornega odbora),
- lastniki podjetja in njihovi organi (delničarji, podjetniki),
- organizacije zaposlenih,
- sedanji sodelavci,
- prihodnji sodelavci,
- upokojenci,
- drugi sodelavci (svetovalci, odvetniki),
- družine in sorodniki zaposlenih.

Finančna javnost:

- banke,
- investitorji,
- finančni mediji,
- leasinska podjetja,
- upniki,
- trgovci.

Poslovna javnost:

- odjemalci,
- dobavitelji,
- sedanji in morebitni poslovni partnerji,
- konkurenca.

Soustvarjalci javnega mnenja:

- sindikati in druga združenja zaposlenih,
- meščani in krajani,
- posamezne poklicne skupine.

Vplivne javnosti:

- vlada in ministri,
- parlament,
- politične stranke,
- javna uprava in uradniki,
- novinarska javnost,
- druge institucije za ustvarjanje javnega mnenja.

Nenačrtovani ustvarjalci javnega mnenja:

- skupine prebivalcev nekega območja,
- drugi.

Podporne službe:

- policija,
- gasilci,
- bolnišnica,
- ambulante.

Kot najpomembnejše javnosti podjetja izmed naštetih je treba upoštevati zaposlene in uporabnike, le-tem pa sledijo delničarji, distributerji, lokalna skupnost in finančna javnost.

2.3.2 Mogoče strategije odziva podjetja na vplive iz okolja

Strategije odziva v grobem delimo po dveh kriterijih, in sicer glede na delovanje podjetja in glede na sposobnost reagiranja na vplive iz okolja.

Tabela 2: Odzivanje podjetja na vplive iz okolja

	Ne spreminja okolja	Spreminja okolje
Ne spreminja podjetja	IZOGNE SE z ignoriranjem s skrivanjem	VPLIVA z oglaševanjem z lobiranjem s kooptacijo
Spreminja podjetje	REAGIRA zamenjava vodje reorganizacija	PREDVIDEVA s strateškim načrtovanjem

Vir: B. Novak; Krizno komuniciranje, 2000, str. 188.

V teoriji tako obstajajo štiri strategije odziva:

- Strategija biciklista ignoranta, kjer se podjetje izogne vplivanju na okolje, hkrati pa ignorira slab položaj podjetja;
- Strategija zvezdnika, kjer podjetje sicer ne spreminja svoje organizacije, trudi pa se vplivati na okolje in nastalo situacijo;
- Strategija večnega notranjega čistilca, kjer je podjetje sicer aktivno pri lastni reorganizaciji, vendar pa so po drugi strani te reorganizacije zaradi nespreminjanja okolja lahko »večne«;
- Proaktivna strategija, kjer je podjetje dejavno tako pri spreminjanju okolja kot pri vplivanju na okolje.

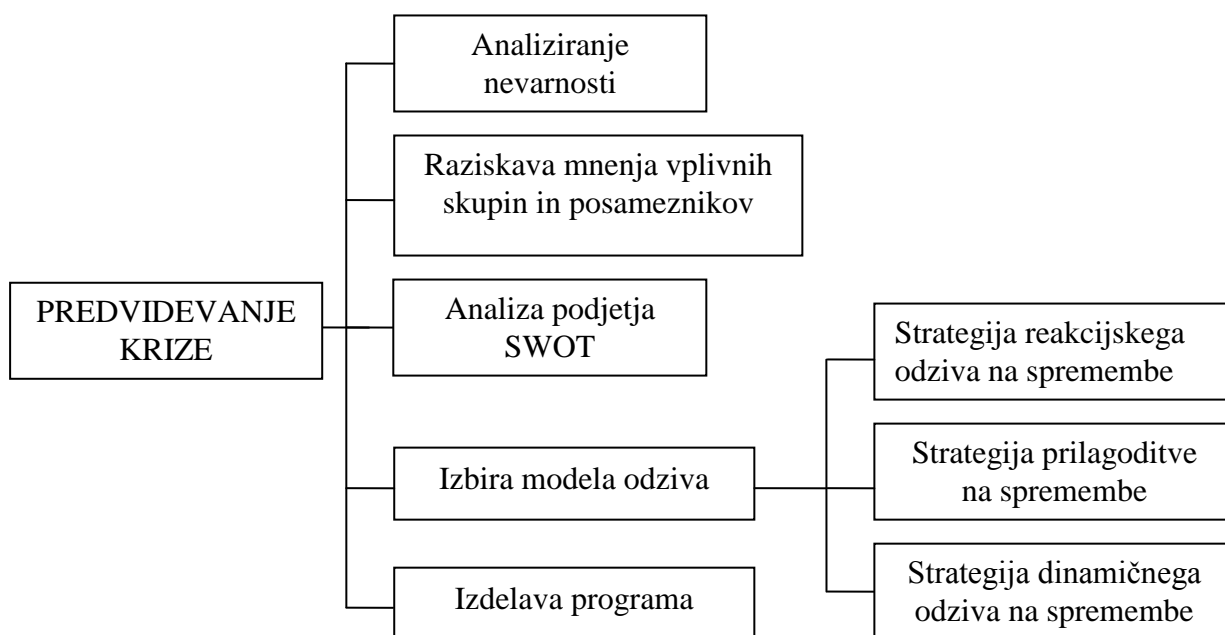
Naštete strategije odzivanja tako služijo podjetju, da se na podlagi izbrane strategije odloči za način komuniciranja z javnostmi.

Proaktivna strategija je tista, ki jo strokovnjaki odnosov z javnostmi najbolj zagovarjajo oziroma priporočajo, saj naj bi podjetje rešila iz obrambnega položaja in, kot pravi Novak (2000, str. 189), pomeni pozitivno usmerjenost k prizadetim javnostim, in ne izgublja energije z ustvarjanjem obrambne pozicije pred obleganjem podjetja.

2.4 Priprava na komuniciranje med krizo

V primeru, če oziroma ko pride do krize, mora imeti podjetje oziroma organizacija izdelan splošen načrt za poslovanje v krizi, saj je lahko le-ta usmeritev pri vodenju in nadaljnjem odločanju. Kako naj se podjetje pripravi na krizne razmere, nam prikazuje naslednji model:

Slika 2: Kako se pripraviti na krizne razmere (Chase-Jonesov model)?



Vir: Regester, 1999; v Novak, B.; *Krizno komuniciranje*, 2000, str. 189.

Na podlagi analize nevarnosti lahko podjetje prepozna nevarnost, določi njen izvor, hkrati pa tudi njeno moč. Za lažjo odločitev o odzivu na krizo mora podjetje najprej raziskati mnenje vplivnih skupin in posameznikov ter narediti analizo prednosti in slabosti podjetja (SWOT analiza). Če sledimo Chase-Jonesovem modelu, ima podjetje tri strategije, ki jih lahko izvaja (v Novak, 2000, str. 190):

1. Strategija reakcijskega odziva na spremembe; pri tej strategiji so podjetja rigidna in nefleksibilna pri spremembah dosedanjega delovanja, tovrstna podjetja pa se v mnogih primerih ne zavedajo pomena odnosov z javnostmi.
2. Strategija prilagoditve na spremembo; podjetja, ki zagovarjajo to strategijo, so odprta za novosti in spremembe, pa tudi odnosi z javnostmi imajo pri pripravi na krizne razmere pomembno vlogo. Pristop temelji na predvidevanju sprememb in pripravljenosti podjetja, da se prilagodi tem spremembam in prepriča javnosti, da obvladuje krizo.
3. Strategija dinamičnega odziva na spremembe; kot že ime pove, ima podjetje tukaj aktivno vlogo, saj njeno delovanje sloni na prepričanju, da lahko vpliva na potek krize, saj predvideva, kako se bo javnost nanjo odzvala. Posledično lahko podjetje v največji meri obvladuje krizo s tem, da oblikuje javno mnenje.

Zadnja faza v pripravi na komuniciranje med krizo je izdelava programa.

Izkušnje so že nešteto krat pokazale, kako težko je komunikacijske strategije, ki v teoriji izgledajo »preprosto«, uvesti v prakso. Pri tem je velikokrat potrebna pomoč strokovnjakov,

ki se profesionalno ukvarjajo z odnosi z javnostmi in imajo veliko izkušenj s komuniciranjem z različnimi javnostmi.

Podjetje se lahko odzove na krizo na različne načine. Strategije, ki jih slovenska podjetja uporabljajo v praksi, je moč razdeliti v pet glavnih skupin (Novak, 2000, str. 191):

- Strategije priznanja;
- Strategije pravne pomoči;
- Strategije molka;
- Strategije umika in napada;
- Strategije iskanja širših razlogov za krizo.

Za strategijo priznanja je značilno, da podjetje po priznanju krivde za krizo javnost »prosi« še za eno priložnost. V praksi je ta strategija relativno uspešna, saj ji je javnost naklonjena.

Strategije pravne pomoči praviloma ne prinesejo dobre publicitete, saj odvetniki kot zastopniki podjetja pogosto razmišljajo samo o tem, kako tožbo dobiti, pri tem pa ponavadi trpi ugled podjetja.

Strategija molka je pogost odziv podjetij na krizo. Podjetja tako zagovarjajo stališče, kot pravi Novak (2000, str. 193), da bo manjše zaznavanje krize v javnosti zadržalo krizo na nizki ravni in manj škodovalo ugledu podjetja.

O strategiji umika in napada govorimo takrat, ko podjetje izdelek, ki je že na tržišču, iz zdravstvenih, varnostnih ali kakršnihkoli drugih razlogov, ki bi lahko ogrozili njegove uporabnike, umakne s tržišča in ga kasneje morda s »popravki« spet uvede na tržišče. Za strategijo napada pa je značilno, da je le-ta bolj neposredna, in da gre za, kot pravi Novak (2000, str. 194), bolj napadalen odziv na krizo. Te strategije se poslužujejo podjetja, ki bi rada preusmerila pozornost in opozorila na napako, ki jo je naredilo drugo podjetje. Tako ima podjetje preko medijev in oglaševanja možnost predstaviti »svojo plat medalje«. Ta strategija je najbolj pogosta pri dalj časa trajajočih krizah.

Podjetja v krizi iščejo odgovore na vprašanje, zakaj je do krize dejansko prišlo. Pogosto podjetja za krivca določijo »višjo silo« ali pa krivdo zvalijo na nekoga drugega. V teh primerih govorimo o strategiji iskanja širših razlogov. Kriza v posameznem podjetju lahko negativno vpliva na ostala podjetja v panogi ali pa tudi na celotno panogo. Zato vpleteni v krizo kot rešitev le-te vidijo, kot pravi Novak (2000, str. 194), pridobitev mnenja kakšnega gospodarskega združenja, vladnega organa, neodvisnega znanstvenika ali nekaj priznanih oseb za določeno strokovno področje, za katere vodstvo podjetja pričakuje, da ga bodo javno podprli.

V času krize je po Novakovem mnenju (2000, str. 199) temeljni cilj nadzor nad grožnjami ugledu podjetja, pomembno pa je tudi, da podjetje izkoristi priložnost za medijsko pozornost, da javnostim pove, kakšna sta njihova vizija, poslanstvo in kako posluje.

Novak (2000, str. 200) kot glavna navodila za komuniciranje med krizo navaja:

- priznamo obstoj krize in se soočimo z njeno resničnostjo;
- aktiviramo krizni komunikacijski tim;
- pripravimo krizni komunikacijski center;
- določimo dejstva;
- govorimo kakor eden;
- novinarsko konferenco skličemo takoj, ko je to mogoče;
- takoj navežemo stike z vladnimi predstavniki, zaposlenimi, odjemalci, delničarji in drugimi ključnimi javnostmi;
- lotimo se delovanja, s katerim bomo odpravili nastalo škodo;
- zapisujemo si vse, kar se dogaja.

Na začetku vsake krize se pojavi velika potreba po informiranju različnih javnosti. Ker praviloma v tej fazi primanjkuje trdnih dejstev o dogodkih, se pogosto pojavijo špekulacije in govorice o vzrokih in posledicah nastajajoče krize. Temu pojavu v teoriji rečemo informacijska praznina. To obdobje predstavlja idealen čas, da se »rodijo« popačene predstave o resničnem dogajanju. Zato je posebej pomembno, da se podjetje odzove takoj, najbolje kar v roku 24 ur. Novak (2000, str. 202) meni, da če se informacijska praznina podaljša, to pomeni, da bodo javnosti podjetje zaznale kot resničnega krivca in s tem bo storjena nepopravljiva škoda za ugled podjetja. Informacijsko praznino lahko kriznokomunikacijski tim zapolni z informacijami o samem podjetju. S posredovanjem informacij novinarjem, ki le-te zbirajo za svoje poročanje o podjetju in z njim povezanih dogodkih, bodo tako ustvarjeni boljši pogoji, da si bodo lahko vpletene javnosti v času, ko je o krizi znanih že več dejstev, lažje ustvarile objektivno sliko o dejanskem stanju.

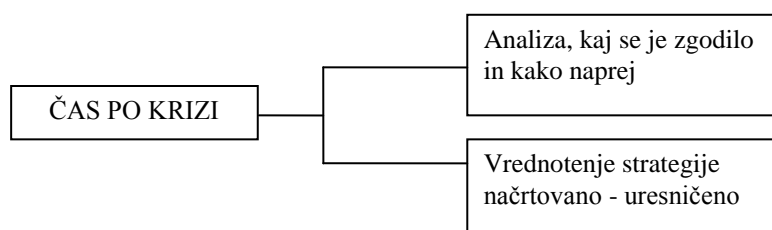
2.5 Komuniciranje in analiza po krizi

Za podjetje je ključnega pomena, da po krizi čim hitreje preide v normalen delovni proces. Kriza lahko poleg negativnih posledic prinese tudi priložnosti za izboljšanje ugleda podjetja. Po Novakovem mnenju (2000, str. 214) je kriza tudi stimulacija in motivacija za preno, izboljšanje in transformacijo podjetja.

Kriza prisili vodstvo podjetja in zaposlene, da spremenijo način razmišljanja in organizacijsko kulturo. Menedžerji lahko na podlagi izkušenj iz kriznega vodenja uvede spremembe v organizaciji podjetja, po potrebi lahko oblikuje nove oddelke, lahko pa vpeljejo tudi novosti na področju sistema nadzora.

Naslednji diagram predstavlja poenostavljen prikaz, kaj mora vodstvo podjetja storiti po krizi. V prvi fazi je analiza dogodkov in iskanje možnih rešitev za poslovanje v prihodnosti, druga faza pa predstavlja oceno uspešnosti in razliko med načrtovanimi in uresničenimi strategijami.

Slika 3: Komuniciranje in analiza po krizi



Vir: B. Novak; *Krizno komuniciranje*, 2000, str. 215.

3 Mediji, javnost in kriza

Wright (1999) meni, da je ena temeljnih funkcij množičnih medijev nadzor nad okoljem. Oblika takega nadzorovanja je posredovanje svaril pred neposrednimi grožnjami in nevarnostmi v svetu.

Mediji imajo danes tako moč, vpliv in doseg, da so oni tisti, kot pravi Malešič (2006, str. 140), ki definirajo krize, svojemu občinstvu ponujajo razlage dogodkov (kako razumeti krizo in jo rešiti), zagotavljajo prostor za javno razpravo in predstavljajo enega najvplivnejših kanalov za komuniciranje med različnimi ustanovami, ki upravljajo in nadzorujejo krizo, in javnostjo.

Množični mediji dandanes s svojim načinom poročanja o dogodkih igrajo močno vlogo pri oblikovanju zaznave in razsežnosti krize. Zato mnogi avtorji v povezavi s kriznim komuniciranjem uporabljajo izraz »mediazacija«, ki naj bi v prihodnosti postala gibalna sila kriz. Po tej logiki bo kriza dejansko postala kriza, ko jo bodo kot tako definirali mediji. Je pa treba v tem kontekstu poudariti, kot pravi Malešič (2006, str. 16), da mediazacija prinese v domove, posebno prek televizije, subjektivno obliko krize, ki se lahko giblje v spektru od senzacionalizma do samocenzure.

Quarantelli (1996; v Malešič, 2006, str. 15) pravi, da mediazacija ni najbolj skladna s tradicionalno definicijo krize, ki jo merimo z objektivnimi pokazatelji (število ponesrečenih in materialna škoda), ampak je bolj skladna z novejšim razumevanjem krize kot skrajnega kolektivnega stresa.

Mediji so pomemben dejavnik v vsaki krizi, saj, kot pravi Novak (2000, str. 206), »v imenu javnosti« bedijo nad poslovanjem podjetij in vplivajo na njihovo obnašanje. Kot neuradni »zastopniki« družbe med krizo imajo pomembno vlogo pri presojanju tovrstnih dogodkov in njihovih učinkov in pri sprejemanju ravnanja s strani javnosti.

Pri ustvarjanju in ohranjanju ugleda podjetja imajo mediji zelo pomembno vlogo, še posebej v času krize. Zato se vodstva podjetij vedno bolj zavedajo, da morajo, če je to le mogoče, ustreči željam in potrebam raznovrstnih novinarjev in medijev. »Obvladovanje« medijev je

namreč lahko eden izmed ključnih prispevkov pri obvladovanju krize in s tem ohranjanja ugleda podjetja.

Poznamo pet najpomembnejših dogodkov, ki privlačijo medije, mednje sodi tudi kriza. Ti dogodki so (Novak, 2000, str. 207):

- katastrofe,
- krize,
- konflikti,
- zločini in
- korupcija.

Novak (2000, str. 207) celo meni, da mediji naredijo več, kot le poročajo o krizi. S selekcijo dogodkov »določijo«, katere bodo obravnavali kot krize, z raziskovalnim novinarstvom pa celo povzročajo nove krize v podjetjih.

Zaradi teh dejstev je izrednega pomena, da ima podjetje partnerski odnos z mediji od nastanka pa vse do zaključka krize. Novinarji morajo biti o dogajanjih pravočasno obveščeni, zato morajo biti predstavniki podjetja tako rekoč vedno na voljo. V primeru, če novinarji o katerikoli stvari, ki je za podjetje pomembna, ne bi poročali, lahko vodstvo podjetja prevzame vlogo poročevalca in o dogajanju obvesti ključne novinarje.

Pri premagovanju krize lahko imajo mediji tudi »koristno« vlogo, saj (Novak, 2000, str. 208):

- pomagajo pri usposabljanju pred krizo;
- opozarjajo na mogoče nevarnosti v okolju in so vir informacij za podjetje;
- javnostim posredujejo zahteve ali informacije podjetja in jih pomirijo;
- zatrejo govorice;
- pomagajo pri dogovorih in
- krepijo zunanjo pomoč.

3.1 Orodja komuniciranja z mediji

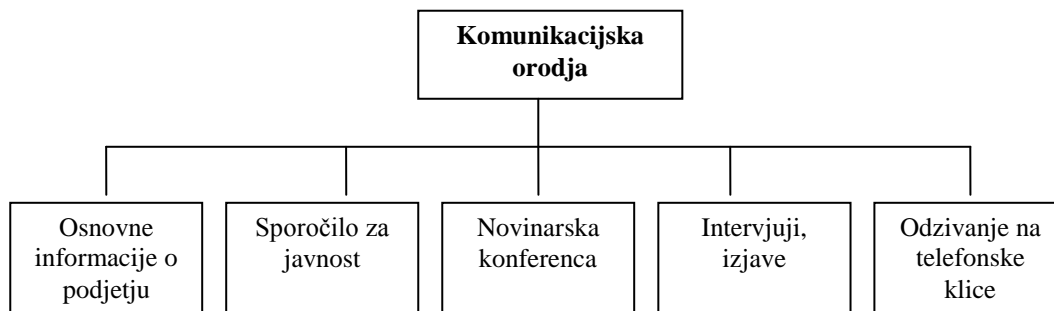
Pri pojavu krize se običajno vodstvo podjetja znajde v položaju, ko mora medijem posredovati informacije, ki morajo biti popolne in natančne, temeljiti pa morajo na znanih dejstvih. Novak (2000, str. 208) meni, da če so novice slabe, jih je smotrno povedati vse naenkrat in ne čakati, da jih odkrijejo mediji sami. S tem preusmerimo pozornost na reševanje krize kot take in ne na posledice, ki jih kriza prinaša.

Ključna vprašanja, na katera morajo običajno odgovarjati uradni govorci v podjetju, so sledeča (Novak, 2000, str. 208):

- Kaj se je zgodilo?
- Zakaj se je to zgodilo?
- Kako boste ukrepali?

V teoriji in praksi obstaja več različnih sredstev oziroma komunikacijskih orodij, s katerimi lahko vodstvo podjetja posreduje svoja sporočila.

Slika 4: Glavna komunikacijska orodja med krizo



Vir: B. Novak; Krizno komuniciranje, 2000, str. 209

Kot glavno komunikacijsko orodje, ki se uporablja za informiranje v krizi, velja sporočilo za javnost. Z njim vodstvo podjetja pojasni glavne informacije o dogodku, v njem pa lahko izrazi tudi svoje obžalovanje in druge občutke (Novak, 2000, str. 209).

V času krize, ko je potreba po informiranju še posebej velika, je treba sporočila za javnost čim hitreje in pogosteje obnavljati.

Pogosto komunikacijsko orodje med krizo je tudi novinarska konferenca. Z njeno »pomočjo« vodstvo podjetja obvešča vse medije hkrati, pri neposredni interakciji z novinarji pa lahko vodstvo podjetja tudi pojasni morebitne neustrezne informacije ali nesporazume, ki so nastali. Intervjuji s predstavniki podjetja se prav tako v mnogih primerih uporabljajo kot učinkovito orodje za komunikacijo z različnimi javnostmi. Intervju je primeren za podrobnejšo razlago dogodkov in odpravljanje morebitnih nejasnosti.

Intervjuje je treba koordinirati in si zapisovati, katere informacije je krizni komunikacijski tim posredoval, kdaj in kateremu mediju (Novak, 2000, str. 210). Intervjuvanec lahko preko svojih izjav dejansko vodi intervju, hkrati pa mu ni potrebno samo odgovarjati na novinarjeva vprašanja. Novak (2000, str. 210) ugotavlja, da to zahteva dobre priprave, dobro poznavanje razmer, jasnost pri odgovorih ter doslednost sporočil, vendar je le tako mogoče resnično sporočiti to, kar vodstvo podjetja in krizni komunikacijski tim želita.

Novinarji v mnogih primerih niso sposobni pravočasno priti na kraj dogodka, zato je posebna telefonska linija učinkovito »servisno« orodje za informiranje v krizi. Za odgovarjanje na vprašanja se ponavadi organizira krizni komunikacijski tim, ki mora dobro poznati razmere, saj mora biti sposoben odgovoriti na vsa zastavljena novinarska vprašanja.

Bland (1998) poudarja, da za vse, ki med krizo komunicirajo z vpletenimi javnostmi, velja, da naj bodo pri tem sočutni, prizadeti ter sposobni govoriti razločno in jasno.

4 Študija primera: Krizno komuniciranje v Perutnini Ptuj ob pojavu ptičje gripe

Posledice ptičje gripe, ki se je v Sloveniji pojavila februarja 2006, so občutili tudi domači proizvajalci oziroma rejci perutnine. Bolezen je tudi pri nas postala realnost, s katero so se tako perutninski sektor kot končni potrošniki morali naučiti živeti, in to brez nepotrebnega strahu ali občutka ogroženosti.

Perutnina Ptuj kot največji proizvajalec perutninskega mesa v Sloveniji in tudi v tem delu Evrope je zaradi izbruha ptičje gripe zaostala za načrti za leto 2006, saj je bolezen zavrla razvoj podjetja. Veliko evropskih podjetij iz perutninskega sektorja je utrpelo takšen upad prodaje, da so pristali v rdečih številkah. Družba Perutnina Ptuj si je sicer v tem pogledu relativno hitro opomogla, vendar je kljub temu utrpela za 2,5 milijona EUR neposredne, merljive škode zaradi izbruha ptičje gripe (*Ptičja gripa Perutnini Ptuj vzela tri milijarde tolarjev prihodka, 2006*).

V naslednjih poglavjih bom na kratko predstavil zgodovino in dejavnost Perutnine Ptuj, podrobneje pa bom analiziral, na kakšen način so se v podjetju ob pojavu bolezni soočili s to nevarnostjo, kakšne so bile metode in taktike komuniciranja z različnimi javnostmi z namenom, da bi krizo preprečili oziroma zmanjšali njene posledice. V študiji primera bom skušal s primerjavo z ostalimi državami, ki jih je prizadel virus ptičje gripe, ponazoriti, kako lahko dobri odnosi z javnostmi oziroma uspešno krizno komuniciranje ublažijo posledice krize. Cilj analize je bil dokazati, da lahko podjetje kljub krizi, v kateri se je znašla, ohrani svoj ugled, hkrati pa še poveča svojo prepoznavnost in zaupanje potrošnikov. Najpomembnejša naloga službe za odnose z javnostmi, podjetja Dialog Company, je bila informirati potrošnike in javnosti, ki so bili ob izbruhu ptičje gripe zaradi nerazumevanja o (ne)varnosti uživanja izdelkov iz perutninskega mesa pogosto v paniki.

4.1 Zgodovina Perutnine Ptuj

Začetki Perutnine Ptuj segajo v leto 1905, ko je Valentin Reinhard odprl odkupno perutninsko postajo. Leta 1930 je njegovo podjetje začelo na veliko trgovati po vsej Kraljevini Jugoslaviji. Veliki mejnik se je zgodil leta 1960, ko je podjetje začelo z izgradnjo lastnih perutninskih

farm. Leta 1966 se je podjetje preimenovalo v Mesokombinat Perutnina Ptuj, organizirano je bilo v 7 delovnih enotah in skupnih službah. Leto 1974 predstavlja »rojstvo« prvo obarjene piščančje klobase pod blagovno znamko Poli, ki še danes predstavlja najbolj prepoznavno Perutninino blagovno znamko. Ena izmed prelomnic v zgodovini podjetja predstavlja tudi leto 1992, ko je bila ustanovljena perutninarska zadruga in hčerinsko podjetje Perutnina Zagreb. Istega leta je bila za predsednika uprave in generalnega direktorja Perutnine Ptuj imenovan dr. Roman Glaser. V letu 1999 je bila zgrajena najsodobnejša valilnica v tem delu Evrope, prav tako pa je bil pridobljen certifikat ISO 9001 za celotno podjetje. Leta 2005 pa je podjetje obeležilo 100 let delovanja s svečano akademijo (*Zgodovina [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.], 2009*).

V segmentu mesne industrije, ki v Sloveniji predstavlja ekonomsko najpomembnejši del živilske industrije, je Perutnina Ptuj največji slovenski proizvajalec in izvoznik, saj na leto proizvede 75% celotne slovenske proizvodnje perutninskega mesa, 45 odstotkov celotnega slovenskega izvoza mesa in mesnih izdelkov ter 86% celotnega slovenskega perutninskega mesa in izdelkov.

Perutnina Ptuj je eno izmed 300.000 podjetij, ki danes delujejo v evropski prehrabeni branži. Večina teh podjetij je malih oziroma srednje velikih, le slab odstotek pa je tistih, ki jih prištevamo med velikega podjetja. V to skupino sodi tudi Perutnina Ptuj, ki z drugimi velikimi podjetji v regiji ustvarjajo za več kot polovico vsega prometa. Tržni poziciji primerna je tudi strategija širjenja podjetja na območju jugovzhodne Evrope. Perutnina Ptuj se lahko pohvali s svojo edinstveno vertikalno integrirano proizvodnjo, s pomočjo katere ima pod nadzorom vse faze priprave živil od pridelave na njivi do končnega izdelka na mizi (*Zgodovina [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.], 2009*).

Perutnina Ptuj je danes prisotna v več kot 20 državah po svetu, svojo strategijo širjenja na trge jugovzhodne Evrope pa je začela snovati že leta 1991 po razpadu bivše republike. Pomemben mejnik v zgodovini podjetja se je zgodil leta 2000, ko je z nakupom podjetja na Hrvaškem vzpostavila prvo vertikalno reprodukcijsko verigo »na tujem«. Z investicijami v tujini se je še nadaljevala krepitev pozicije na balkanskih trgih, in sicer z nakupom podjetja v Bosni in Hercegovini, znotraj katere je bila izvedena največja naložba v BiH – Mesto okusov, ki velja za najmodernejši obrat za predelavo perutninskega mesa v regiji. Tudi v Srbiji Perutnina Ptuj ni mirovala, saj je z nakupom večinskega deleža v družbi Topiko ustvarila še četrto, v Skupini Perutnina Ptuj organizirano vertikalno reprodukcijsko verigo. Z njimi si podjetje zagotavlja in ohranja položaj pomembnega proizvajalca živil perutninskega izvora na območju jugovzhodne Evrope in pomembnega dobavitelja živil v Evropski uniji. Te vertikalne verige pa so temelj, da Perutnina Ptuj lahko proizvaja kakovostno, zdravo in okusno hrano, ki je pripravljena iz popolnoma neoporečnih živil. Perutnina Ptuj ima vzpostavljen t. i. sistem KVS (kakovost, varnost, sledljivost), s katerim se skrbno nadzoruje celoten proces priprave živil (*Zgodovina [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.], 2009*).

4.2 Problematika ptičje gripe in ukrepi ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji

Ptičja gripa ali aviarna influenza (AI) je zelo nalezljiva virusna bolezen, ki prizadene vse ptice. Najpogosteje jo prenaša vodna perjad, na obolevnost z njo pa je najbolj občutljiva domača perutnina. Ta bolezen ptic je bila prvič odkrita pred več kot 100 leti, in sicer v Italiji, drugi večji izbruh te bolezni pa so opisali leta 1955, ko se je posamično pojavljala v Severni in Južni Ameriki, Aziji, Srednji in Vzhodni Evropi, Veliki Britaniji in na področju bivše Sovjetske zveze (Glaser, 2006).

Viruse AI razdelimo v tri tipe: A, B, C. Vsak tip pa ima še svoje podtipe, na primer: tip A (pri perutnini) ima podtipe H1 N1. Poleg tega pa so znotraj posameznih podtipov možne tudi kombinacije, na primer: H5 N1, ki je med okuženo perutnino zelo patogena oblika. Da bi ta virus spremenil svojo sestavo je možno, vendar se to v več kot sto letih od prvega opisa bolezni še ni zgodilo. Pri ljudeh je običajen tip C. Pojavlja se vsako leto, vendar pa je vsako leto lahko drugi podtip. Prav iz tega razloga je težko pripraviti učinkovito cepivo. Običajno je le-to sestavljeno iz nekaj podtipov, ki so se v preteklih letih že pojavili in iz tipa, za katerega se predvideva, da je največja možnost, da se pojavi to leto (Glaser, 2006).

Najpogostejša pot vnosa virusa v domačo rejo živali je z divjimi pticami, predvsem z vodno perutnino. Virus se običajno prenese z neposrednim stikom med perjadjo ali pa se bolezen prenaša posredno z iztrebki, obutvijo, prevozi...

Ptičja gripa se je najprej pojavila v tistih delih sveta, kjer sta življenjski standard in koncentracija prebivalcev za evropske razmere na nepredstavljivo nizki ravni. V teh delih sveta ljudje živijo in spijo s svojo perjadjo v istih prostorih, zato je zaradi sklenjene neposredne prenosne verige za vse viruse in druge bolezni med živalmi in ljudmi možnost okužbe toliko večja. V razvitem delu sveta, kamor spadamo tudi mi, je kultura bivanja popolnoma drugačna, kot je ta v nerazvitem svetu. Živali in ljudje ne živimo v istem prostoru, živali se ne vozi na trge, tam ni zakolov, pa tudi ne neposrednega stika med živalmi. Bolezen bi se prenesla le, če bi virus mutiral. Ni spregledati dejstva, da je ta bolezen ptic poznana že od leta 1878, vendar pa je bil prenos na ljudi zelo redek. Znanih je 60 smrtnih primerov v Aziji, vendar pa niso popolnoma razjasnjeni (Glaser, 2006).

Kljub dejstvu, da gre za bolezen, ki je poznana že več kot 100 let, je prestrašila vso svetovno populacijo. Tudi s pomočjo evropskih in svetovnih zdravstvenih organizacij in drugih oblasti se potrošnikov perutninskega mesa ni uspelo dovolj prepričati, da v sodobnem svetu ob tako visokih življenjskih pogojih praktično ni možnosti, da bi se virus H5N1 neposredno prenesel iz perjadi na ljudi. Tako se tudi Sloveniji nismo uspeli izogniti in izolirati od dogajanja po svetu.

V Sloveniji je ob pojavu ptičje gripe vlada velika zmedenost zaradi pomanjkanja konkretnih napotkov za ravnanje v primeru izbruha epidemije, prav tako pa je bila javnost premalo obveščena o tem, kako se bolezen prenaša in kako se lahko ljudje pred virusom sploh

zaščitijo. Gorišek (2006, str. 22) meni, da je ravno zaradi tega prišlo do negativnih posledic, predvsem psiholoških, ki so nastale ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji. Posledično so ljudje zaradi skrbi za svoje zdravje zaužili manj perutninskega mesa, kar je povzročilo tudi gospodarsko škodo domačim rejcem perutnine. Dejstvo je namreč, da ljudje že od nekdaj zahtevajo 100% prehransko varnost, saj je lahko od (ne)varnosti hrane odvisno tudi človeško življenje.

Tudi potem, ko v Evropi več ni bilo moč zaznati novih žarišč ptičje gripe, so v Sloveniji še vedno veljali posebni ukrepi, s katerimi so odgovorni za preprečevanje širjenja ptičje gripe (VURS, Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Inštitut za varovanje zdravja, območni Zavodi za zdravstveno varstvo in Veterinarska inšpekcija) nadzirali položaj pred morebitnim izbruhom epidemije. Šele postopoma so se ukrepi »liberalizirali« in tako so lahko rejci redili perutnino tudi izven zaprtih prostorov. To ni veljalo za štirinajst občin na območju Ptuja, Dravskega polja in Ormoža, kjer so še vedno veljale delne omejitve, in sicer reja v ograjenih prostorih, da bo še naprej onemogočen stik domače perutnine z divjimi pticami (Šoštaric, 2006).

4.3 Krizno komuniciranje v Perutnini Ptuj ob pojavu ptičje gripe

Pojav ptičje gripe je po izbruhu v Sloveniji močno vplival tudi na poslovanje Perutnine Ptuj. Perutnina Ptuj je s svojimi ukrepi in standardi že v preteklosti zagotavljala varnost svojih živil, saj že vrsto let izvaja tehnološko najbolj dosledni sistem varovanja zdravja perutnine v celotni vzrejni reprodukcijski verigi. Pridelovalni in predelovalni sistemi so pod strogim nadzorom in izpolnjujejo najzahtevnejše standarde varnosti v segmentu perutninske proizvodnje.

Kljub temu se je Perutnina Ptuj ob izbruhu ptičje gripe ubadala z vprašanjem, kako prihajajočo krizo reševati. V podjetju so se namreč zavedali, da je perutninarstvo ena vodilnih dejavnosti v proizvodnji hrane v Sloveniji in daje v slovenskem perutninarstvu je zaposlenih več kot 3.300 delavcev, 450 rejcev kooperantov, (in)direktno pa na to dejavnost skupaj vezanih 8.800 ljudi. Pri tem je bilo ključno, katero strategijo reševanja sploh izbrati, da bi zmanjšali posledice krize. Izbira je bila odvisna od odgovorov na naslednja vprašanja (Vodušek & Subotič, 2006):

- ali smo krizno situacijo pričakovali ali nas je presenetila;
- ali se krizne situacije konstantno pojavljajo in (ne)rešujejo;
- ali je krizna situacija stalno prisotna oziroma se še krepi.

Kriza, ki se je pojavila s pojavom ptičje gripe, je imela po mojem mnenju dve glavni značilnosti kriz v organizaciji, in sicer negotovost in časovni pritisk. Negotovost je bila posledica pomanjkanja konkretnih navodil za ukrepanje pri morebitnem pojavu pandemije bolezni ptičje gripe. Tako je bila javnost slabo obveščena o prenosljivosti in možnosti okužbe oziroma zaščititi pred novim virusom. Vodilni managerji v Perutnini Ptuj pa so bili soočeni

tudi z velikim časovnim pritiskom, saj je imel izbruh ptičje gripe velik vpliv na povpraševanje po perutninskih izdelkih. Zato je bilo ključnega pomena, da se čim hitreje povrne zaupanje potrošnikov in s tem zmanjša gospodarska škoda, ki je nastala kot posledica manjšega odjema.

Za to krizo je bilo značilno, da jo je bilo mogoče predvideti, saj se je ptičja gripa v Aziji pojavila že leta 2004, vendar je kljub temu ni bilo mogoče preprečiti. Tako o nenadnosti kot tretji značilnosti kriz v organizaciji po mojem mnenju ne moremo govoriti. Ključna naloga je bila ta, kako se na krizo pripraviti in kako nanjo primerno in čim hitreje odgovoriti, da bi podjetje Perutnina Ptuj ohranilo svoj tržni položaj in stopnjo ugleda, ki ga uživa v javnosti. V podjetju Dialog Company so se pri upravljanju krize zavedali dejstev, da mora Perutnina Ptuj razviti pozitivno stališče do krize in do nastalih razmer, da mora poslovati v okviru pričakovanj javnosti in da si lahko z uspešnim kriznim komuniciranjem dejstev še poveča dobro ime, hkrati pa lahko med krizo išče tudi nove priložnosti.

Številni avtorji s področja kriznega menedžmenta poudarjajo pomen hitrega odziva in prilagajanja na spremembe v okolju, vendar sam menim, da je bila ob izbruhu ptičje gripe, ko je imela Perutnina Ptuja opravka s hitrimi spremembami, proaktivnost pravilen pristop k reševanju iz krize. Ali bi bilo v tem primeru samo reaktivno odzivanje na nastali položaj zadostno za preživetje podjetja, lahko le špekuliramo, vendar kljub temu menim, da je bilo proaktivno reševanje nastalih težav edina alternativa, drugače bi lahko podjetje izgubilo stik s tržiščem. S to strategijo je podjetje zavzelo tudi držo, s katero je dokazovalo pozitiven odnos do reševanja nastale krizne situacije. V podjetju Dialog Company so tako pravilno ugotovili, da je proaktivna strategija edina, s katero lahko uspešno premagajo krizno situacijo.

V primeru pojava ptičje gripe v Sloveniji so bila pri komuniciranju Perutnine Ptuj upoštevana temeljna načela delovanja v krizni situaciji (Vodušek & Subotič, 2006):

- trening menedžmenta za komuniciranje v krizi, izobraževanje oziroma predhodne priprave,
- zavedanje o večplastnosti krizne situacije,
- odprtost pri komuniciranju,
- aktivno upravljanje.

4.3.1 Predhodne priprave in trening menedžmenta za komuniciranje v krizi

Za Dialog Company, podjetje, ki v imenu Perutnine Ptuj skrbi za upravljanje odnosov z javnostmi, pojav ptičje gripe v Sloveniji ni predstavljal nobenega posebnega presenečenja, saj so se na to pripravljali že več kot leto dni prej, preden se je bolezen pojavila tudi pri nas.

V vodstvu Perutnine Ptuj se vloge medijev, ki jo imajo pri ustvarjanju in uničevanju ugleda, še predvsem v krizi, dobro zavedajo. Kriznega komuniciranja so se tako lotili že pred štirimi leti, ko je bilo za vrhovni in srednji menedžment pripravljenih več delavnic in treningov. Le-ti

so potekali v skupinah od 6 do 10 udeležencev, ki so se na podlagi primerov več izmišljenih kriznih situacij poučili, kako ravnati ob krizi (Vodušek & Subotič, 2006).

V praksi je tako vodstvo Perutnine Ptuj pridobljena znanja o kriznem komuniciranju prvič preizkusilo marca 2004, ko je na Hrvaškem izbruhnila afera, v katero je bilo vpleteno hčerinsko podjetje Perutnina Ptuj – Pipo, d.o.o., Čakovec. Hrvaško javnost je razburila vest o večji vsebnosti gensko spremenjenih organizmov v izdelkih, ki jih je to hčerinsko podjetje proizvajalo. Prisotnost gensko spremenjenih organizmov (GSO) v salamah Mini Poli je kasneje potrdila tudi neodvisna analiza, kar je pomenilo začetek nove krizne situacije. V medijih se je razvila obširna razprava o tem, kdo je odgovoren, v hrvaških medijih pa so sploh prvič obširno razpravljali o tej tematiki (Stopinšek, 2005).

Afera GSO je pomenila prvo »mokro« vajo kriznega komuniciranja Perutnine Ptuj še pred pojavom ptičje gripe v Sloveniji. Training kriznega komuniciranja so ponovili tudi oktobra 2005, ko se je na Hrvaškem pojavil prvi primer ptičje gripe. Takrat so se udeleženci delavnic pripravljali na in za konkretni primer. Ne glede na močno vpetost Perutnine Ptuj v evropski in trge bivše Jugoslavije ter dobro prepoznavnost njenih blagovnih znamk je pojav ptičje gripe v Evropi, tudi v Sloveniji, zamajal obstoj organiziranega perutninarstva.

Po odkritju prvega prenašalca virusa v Sloveniji, obolelega laboda, so v podjetju začeli z izvajanjem ukrepov, na katere so se začeli pripravljati že več kot leto dni pred izbruhom bolezni pri nas. S pravočasno reakcijo na morebitno pandemijo je tako velik del potrošnikov ostal zvest perutninskemu mesu, saj Perutnina Ptuj spada med tista mesnopredelovalnima podjetja, ki zagotavljajo najpopolnejše sisteme varovanja svoje dejavnosti in s tem preprečujejo nepotrebne vplive iz okolja.

Da bi ohranili zaupanje večjega dela potrošnikov, ki so ga označili kot najpomembnejši cilj menedžementa, sodelavcev oziroma kooperantov, so v Perutnini Ptuj začeli z intenzivnimi komunikacijskimi aktivnostmi, ki so bile namenjene širšim javnostim, in številnimi zaščitnimi ukrepi znotraj podjetja.

Krizni načrt komuniciranja Perutnine Ptuj je temeljil na dejstvih: v krizni situaciji se ustvari velika potreba po informiranju, porušeni so običajni kanali komuniciranja, ljudje izražajo močno potrebo po varnosti, razlaga situacije pri posamezniku je pod vplivom medijskega poročanja. Uvedba načrta je dosegla zastavljene cilje: minimiziranje izpada prodaje, ohranitev ugleda in pozicije Perutnine Ptuj (Vodušek & Subotič, 2006).

Že avgusta 2005 je Perutnina Ptuj preventivno uvedla restriktivne ukrepe pred ptičjo gripo, torej še pred pojavom ptičje gripe znotraj evropskih meja in preden je to zahtevala Evropska unija, ukrepi pa so bili zraven tega še bistveno bolj restriktivni, kot je bila praksa drugod po Evropi. 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 pri divjih pticah v Sloveniji Perutnina Ptuj ni mogla vplivati, zato pa je krizno situacijo izkoristila kot priložnost. Vodstvo

Perutnine Ptuj se je zavedalo, da učinkovito komuniciranje pomembno vpliva na utrjevanje podobe družbe in njenega ugleda v javnosti ter na uspešno reševanje kriznih situacij. S pomočjo proaktivnega komuniciranja je minimizirala izpad na prodajnem segmentu, obdržala oziroma si še pridobila zaupanje potrošnikov kot proizvajalca, čigar meso in izdelki so popolnoma varni, visoke kakovosti in še vedno odličnega okusa.

Izzivov pri izvajanju komunikacijskega načrta je bilo več, predvsem pa so zahtevali organizirano delovanje in preventivno komuniciranje: umiriti je bilo treba nepotrebno paniko med ljudmi, medijem zagotavljati informacije, ki so omogočile objektivna poročanja, javnost osvestiti o visoki kakovosti in popolni varnosti uživanja perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk Perutnine Ptuj ter predstaviti že predhodno sprejete ukrepe, ki to zagotavljajo; doseči zaupanje med potrošniki, da je uživanje perutninskega mesa in izdelkov Perutnine Ptuj povsem varno, zato ni razloga, da bi perutnino umaknili z jedilnikov; da zaradi restriktivnih ukrepov Perutnine Ptuj in dosledno izvajanih ukrepov virus ne more vdreti v proizvodnjo; minimizirati izpad na prodajnem segmentu in obdržati ugled in pozicijo Perutnine Ptuj (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.2 Določanje ciljnih javnosti

V podjetju Perutnina Ptuj so se zavedali pomena določanja »pravih« ciljnih javnosti, če so hoteli s kriznim komuniciranjem doseči svoj namen - minimiziranje posledic krize. Kot najpomembnejše ciljne javnosti so opredelili:

- medije oz. splošna javnost,
- zaposlene,
- rejce in kooperante,
- lokalno skupnost,
- strokovno javnost,
- različne interesne skupine.

Mediji so imeli ob izbruhu ptičje gripe ključno vlogo pri percepciji ptičje gripe in širjenju informacij, zato so tudi v podjetju Dialog Company medijem posvetili največ pozornosti in jih označili kot najpomembnejšo ciljno javnost.

4.3.3 Orodja komuniciranja v krizi Perutnine Ptuj ob izbruhu ptičje gripe

Podjetje Dialog Company je v svoji analizi odnosa medijev do Perutnine Ptuj ter medijev in javnosti do ptičje gripe ugotovilo sledeča dejstva, ki so služila kot podlaga za nadaljnje ukrepe (Vodušek & Subotič, 2006):

- Ptičjo gripo so kot svojo agendo vodili predvsem mediji, ki so o njej poročali izjemno veliko, tudi v primerjavi z drugimi podobnimi situacijami (npr. bolezen norih krav - BSE). Lahko bi rekli, da so bili mediji tisti, ki so diktirali tempo in tudi postopoma prehajali iz

teme na temo, znotraj iste vsebine. Če je bil to najprej samo problem Azije, je tedaj postal problem Evrope (kaj se je takrat dogajalo v drugih delih sveta, tudi v Aziji, sploh niso poročali, o mogoči pandemiji so poročali kot o problemu Evropske unije). Iz problema živali so prestavili fokus na problem zdravja ljudi in izpostavili, da niso domače živali (predvsem piščanci) vir okužbe.

- Vedenja in znanja na temo ptičje gripe je bilo med ljudmi že zelo veliko, saj so se vsi, skupaj z mediji, učili. Pregled objav v medijih je omogočal analizo, ki je to nedvomno dokazala. Kot vir znanja pa so uporabljali strokovnjake (veterinarje, zdravnike, ornitologe,...), kar je bilo izredno pozitivno. Kredibilnost informacij se je s tem nedvomno povečala in nobenega smisla ni imelo, da bi živilskopredelovalna industrija prevzemala to vlogo. Podjetja v živilskopredelovalni industriji so morala odgovorno opravljati svoje naloge in izpolnjevati navodila in predpise.

S prvo trditvijo se strinjam, saj je bilo iz mnogih prispevkov, ki so bili vezani na virus ptičje gripe, moč razbrati, da bo virus usodno zaznamoval nadaljnje življenje pri nas in po svetu. Resnosti situacije pa so dodajali »težo« tudi nekateri strokovnjaki in predstavniki oblasti, svojo vlogo pa so odigrali tudi mediji, ki so situacijo stopnjevali z izjavami prestrašenih ljudi na ulicah in kmetijah. Srdič (2006, str. 3) ugotavlja, da je v medijskih izjavah, podobah in tekstih pri poročanju o ptičji gripi prevladovala negativna reprezentacija, povezana s težnjo po konfliktnosti poročanja, ki je v času sodobnih množičnih medijev postala eden od pomembnejših novičarskih faktorjev. Posledično je po rezultatih raziskave CATI, ki je bila izvedena med 9. in 13. marcem 2006, vsak deveti prebivalec Slovenije zaradi bojzani pred ptičjo gripo pojedel manj mesa že pred samim pojavom ptičje gripe v Sloveniji (*Manjša poraba perutnine, 2009*). Ker je zdravje visoko na lestvici družbenih in tudi političnih vrednot, ne preseneča, da je, kot ugotavlja Janneke (Janneke et al, 2004, str. 839), za prehransko področje značilna povečana medijska pozornost, usmerjena v probleme s prehransko varnostjo, raziskave potrošnikov in ustanavljanje regulatornih teles, ki se ukvarjajo s prehransko varnostjo.

Ugotovitev, da so bili potrošniki in javnosti dobro obveščeni o nevarnostih ptičje gripe, po mojem mnenju ni pravilna, saj je bila ravno raziskava CATI-ja dokaz o slabi informiranosti. Menim, da v nasprotnem primeru potrošniki ne bi spremenili svojih prehrabnih navad in pojav virusa ptičje gripe ne bi vplival na njihovo obnašanje. Direktorat za varno hrano Ministrstva za kmetijstvo, ki skrbi za informiranje potrošnikov, in pristojne institucije, kot je npr. Veterinarska uprava Republike Slovenije, tako po mojem mnenju niso posvečali dovolj pozornosti varstvu potrošnikov, da bi le-ti ohranili zaupanje v perutninske izdelke.

Tako lahko rečemo, da je izbruh ptičje gripe bil pod velikim vplivom »mediazacije«, ki jo je povrh vsega spremljala še velika informacijska praznina. Ravno zaradi velike medijske pozornosti na eni strani in pomanjkanja konkretnih informacij o bolezni kot taki na drugi strani je bila Perutnina Ptuj pred relativno težko nalogo, kako potrošnike kot tudi ostale vpletene javnosti znova prepričati v varnost, kakovost in neoporečnost jedi, ki jih pripravlja. Zato je bilo ključnega pomena, da Perutnina Ptuj preko agencije, ki skrbi za komuniciranje z

javnostmi, čim hitreje in kakovostneje informira javnosti o virusu ptičje gripe ter tako prepreči nadaljnje špekulacije o možnostih širjenja virusa in o posledicah, ki jih lahko ima bolezen na zdravje ljudi.

V podjetju Dialog Company so tako na podlagi omenjene analize kot ključni komunikacijski orodji za nadaljnje posredovanje informacij uporabili odgovore na novinarska vprašanja in sporočila za javnost, ki so bila posredovana ob vsakem aktualnem dogodku.

4.3.3.1 Raziskava percepcije ptičje gripe

Za določitev problema je bila med slovensko javnostjo opravljena raziskava z naslovom »Percepcija ptičje gripe pri potrošnikih in njen vpliv na potrošnjo perutninskega mesa«.

Raziskava je bila izvedena med 26. in 31. oktobrom 2005. Za zajemanje podatkov je bila uporabljena metoda vodenega telefonskega intervjuja (telefonsko anketiranje). Anketiranje je potekalo s pomočjo standardiziranega vprašalnika, ki je vključeval vprašanja izbirnega, dihotomnega (vključujejo dva alternativna odgovora) in odprtega tipa. Relevantno ciljno populacijo so sestavljali polnoletni člani in članice gospodinjstev na območju Republike Slovenije. Sistematični slučajni vzorec so sestavljale naključno izbrane telefonske številke telefonskih naročnikov v Republiki Sloveniji. Pogovarjali so se s člani in članicami gospodinjstev, ki so zadnji praznovali rojstni dan. Opravljenih je bilo 850 telefonskih pogovorov z relevantnimi sogovornicami in sogovorniki (Vodušek & Subotič, 2006).

Raziskava je izmerila naslednje vsebine: intenzivnost spremljanja informacij o ptičji gripi v medijih ter samooceno seznanjenosti potrošnikov s tematiko; percepcijo možnosti izbruha ptičje gripe v Sloveniji; vpliv ptičje gripe na spremembo prehranjevalnih navad; test zaupanja potrošnikov perutninskemu mesu in izdelkom slovenskega porekla; osnovni test (ne)problematičnosti oglaševalske akcije. Prav te vsebine pa so bile tudi povezane s cilji, ki jih je Dialog Company želel s proaktivno komunikacijo doseči, kar pomeni: osveščati potrošnike o (ne)varnosti ptičje gripe za človeka; preprečevanje oziroma omejitev nepotrebne panike, če se ptičja gripa pojavi tudi v Sloveniji; in uživanju perutninskega mesa in izdelkov; osveščati potrošnike o (ne)varnosti vključevanja perutninskega mesa in izdelkov na jedilnike; ohraniti in dvigniti zaupanje potrošnikov perutninskemu mesu in izdelkom slovenskega porekla; izvajanje TV-oglaševalske akcije (Vodušek & Subotič, 2006).

Najbolj učinkoviti elementi, ki so zaznamovali celotni potek kriznega komuniciranja, so bili naslednji: nikoli niso bile posredovane informacije, ki niso bile 100% točne; vedno so se v podjetju Dialog Company sklicevali na aktualna znana dejstva; uporabljali so razlago kronologije situacije; odgovarjali so na vsa novinarska vprašanja. Pomembno pa je pod to točko poudariti tudi stalno pripravljenost in dobro organiziranost, predvsem pa inovativnost, ki je sicer na zahodu že praksa, v Sloveniji pa uporabljena prvič: uprava Perutnine Ptuj je javno uživala ptujskega piščanca, ravno tako Marija Lukačič, takratna ministrica za

kmetijstvo, s čimer so javno izkazali zaupanje v izdelke iz Perutnine Ptuj (Vodušek & Subotič, 2006).

Z raziskavo so ugotovili, da so potrošniki zelo pozorno spremljali informacije in poročila o ptičji gripi. Anketirane je najbolj skrbelo, da bi ptičja gripa izbruhnila v Sloveniji in da bi posledično zaradi ptičje gripe zboleli tudi sami; teh je bilo 17,8% izmed vseh anketiranih. Več kot 50% anketiranih ocenjuje, da je verjetnost izbruha ptičje gripe v Sloveniji pri živalih velika, glede izbruha pri ljudeh pa jih je takšnega mnenja manj kot 10%. Da bi v Sloveniji prišlo do okužbe s ptičjo gripo, se zdi zelo malo verjetno kar 61,5 % anketiranim. Najbolj zadovoljivo je bilo dejstvo, da je le majhen delež anketiranih zaradi pojava ptičje gripe spremenil svoje prehranjevalne navade. Pojav ptičje gripe je nekoliko bolj vplival na prehranjevalne navade žensk kot moških in bolj na navade starejših kot mlajših. V podjetju Dialog Company so tako ugotovili, da perutninsko meso in izdelki slovenskega porekla pri slovenskih potrošnikih nesporno uživajo velik ugled in zaupanje, da so varnejši kot meso in izdelki neslovenskega porekla oz. neslovenskih proizvajalcev. S tem se je strinjalo kar 78,8% anketiranih. Velik del potrošnikov je že pred pojavom ptičje gripe kupoval izključno perutninsko meso in izdelke slovenskega porekla. Tako se je 17,5% anketiranih temu elementu po novem še bolj pozorno posvečalo in izbiralo le še meso in izdelke slovenskega porekla oz. proizvajalcev. Po ugotovitvah ankete so potrošniki najbolj zaupali v varnost in neoporečenost perutninskega mesa in izdelkov slovenskega porekla, medtem ko so izredno majhno zaupanje uživali tuji proizvajalci, saj jim skoraj 44% anketiranih sploh ni zaupalo, med 25,7% anketiranimi pa je bilo zaupanja zelo malo (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.3.2 Novinarske konference in novinarska vprašanja

Prva novinarska konferenca, na kateri je bilo govora predvsem o ptičji gripi, je bila sklicana 8. novembra 2005. Takrat je virus ptičje gripe dosegel tudi Evropo, še večjo pozornost pa so slovenski potrošniki boleznim posvetili po 22. novembru 2005, ko so na Hrvaškem odkrili prve obolele divje ptice, ki so kazale simptome boleznim ptičje gripe (Vodušek & Subotič, 2006).

Druga novinarska konferenca je potekala 16. februarja 2006, torej še isti dan, ko je prvi pooblaščen laboratorij v Padovi potrdil virus H5N1 v Sloveniji. Štiri dni pred tem, 12. 2. 2006, je Evropska komisija sporočila sum ptičje gripe v Sloveniji. Ker so se v podjetju Dialog Company zavedali pomena hitrega odziva in pomembnosti prvih 24 ur, so novinarjem, ki so postavili prva vprašanja istega dne ob 14:30, že v roku 30 minut posredovali odgovore. Prav tako pa so novinarjem omogočili stik s kooperanti. V prvem dnevu krize se je po informacije v zvezi s ptičjo gripo obrnilo še 20 novinarjev, odgovore so dobili najkasneje v eni uri. V prihodnjih dneh je medijska pozornost še rasla, saj je odgovore želelo v povprečju 50 novinarjev na dan (Vodušek & Subotič, 2006).

Na omenjeni tiskovni konferenci je bil informator je dr. Roman Glaser, predsednik uprave in generalni direktor Perutnine Ptuj, ki je poudaril, da je splošna pozornost, ki je namenjena

pojavo ptičje gripe, povsem običajni pojav, poznan že v preteklosti, ko se je pojavljal v različnih oblikah, vendar pa v stoletni zgodovini Perutnine Ptuj ni še nikoli kakorkoli vplival na kakovost in varnost hrane. Dr. Roman Glaser je ponovno pojasnil glavne značilnosti bolezni ptičje gripe in možnosti prenosa z živali na človeka, ki je v naši družbi praktično nemogoč. Po njegovih besedah se pandemija ptičje gripe v Sloveniji ne bi mogla pojaviti, saj so vse reje, ki štejejo več kot 350 živali, pod stalnim veterinarskim nadzorom. Predstavljeni so bili standardi in ukrepi, s katerimi Perutnina Ptuj zagotavlja popolno varnost jat, ki jih vzreja. Sistem nadzora od njive do vilice ter visoki standardi v proizvodnih procesih naj bi bili po Glaserjevih besedah velika garancija za potrošnike, ki lahko popolnoma zaupajo blagovnim znamkam Skupine Perutnina Ptuj. Po koncu novinarske konference so člani uprave Perutnine Ptuj javno uživali pečenega ptujskega piščanca z namenom, da bi potrošnikom dokazali, da uživanje perutninskega mesa in jajc ni nevarno (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.3.3 Sporočila za javnost

Preko sporočil za javnost je Perutnina Ptuj osveščala potrošnike o varnosti in prednosti, ki jih ima v Sloveniji pridelana hrana, ki je povsem varna že ob minimalnem spoštovanju standardov priprave mesa za vsakdanjo prehrano. Perutnina Ptuj je poudarjala, da ima še strožje kriterije kakovosti, varnosti in sledljivosti, kot veljajo v drugih državah, zato je uživanje perutninskega mesa in izdelkov povsem varno. Tako ni bilo razloga, da bi perutnino umaknili z jedilnikov.

V sporočilih za javnost so poudarjali, da je ptičja gripa bolezen divjih ptic in da je Perutnina Ptuj že avgusta 2005 uvedla restriktivne ukrepe, karantensko zaprla svoje živali, omejila gibanje tako živali kot ljudi ter sredstev. Ti sprejeti in dosledno izvajani ukrepi naj bi po besedah Veterinarske ambulante Perutnine Ptuj zadostovali, da virus ne bi mogel vdreti v proizvodnjo, zato ljudje naj ne bi umaknili perutnine z jedilnikov. V sporočilih za javnost so potrošnike celo pozivali k še večjemu uživanju perutninskega mesa, saj je le-to cenjeno zaradi visoke prehranske in dietne vrednosti, nazadnje pa tudi zaradi kulinaričnega užitka, ki ga ponuja. Ker pa povrh vsebuje tudi malo maščob in holesterola, ga uvrščamo med zdravo prehrano (Vodušek & Subotič, 2006).

Sporočila za javnost so bila objavljena tudi v radijskih oglasih na mreži radijskih postaj, in sicer v celotnem 3-tedenskem času trajanja krize tudi po 5-krat na dan.

Na lokalnih radijskih postajah so pripravljali 15-minutne kontaktne oddaje, kjer so odgovarjali tudi na vprašanja poslušalcev (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.3.4 Intervjuji, izjave

Po besedah podjetja Dialog Company je bilo poročanje v medijih o Perutnini Ptuj v povezavi s ptičjo gripo bilo objektivno, v sama medijska poročanja pa so novinarji oziroma uredniki vključevali tudi izjave dr. Romana Glaserja, predsednika uprave in generalnega direktorja Perutnine Ptuj. Praktično ni bilo oddaje oziroma pogovornih oddaj, kjer ne bi bila navedena stališča oziroma informacije iz Perutnine Ptuj kot največjega slovenskega mesno-predelovalnega perutninarskega podjetja. V povprečju so mesečno beležili preko 700 objav na temo Perutnina Ptuj oziroma ptičja gripa v povezavi s Perutnino Ptuj (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.3.5 Dogodki (državni zbor)

V času krize je Perutnina Ptuj organizirala 2 večja dogodka, s katerimi je želela še bolj poudariti odgovornost do potrošnikov in skrb za uresničevanje njihovih pričakovanj v zvezi z varnostjo in zdravstveno neoporečnostjo mesa in mesnih izdelkov Perutnine Ptuj. Tako je 22. februarja 2006 vladna delegacija obiskala Spodnjepodravsko regijo in tudi Perutnino Ptuj.

Na delovnem obisku v Perutnini Ptuj je bila kmetijska ministrica Marija Lukačič, ki je skupaj z dr. Romanom Glaserjem z javnim uživanjem ptujskega piščanca izkazala zaupanje v izdelke Perutnine Ptuj. Svojo »podporo« perutninskim izdelkom so po končanem delovnem srečanju v Šolskem centru Ptuj z uživanjem okusnega pečenega piščanca iz Perutnine Ptuj izrazili tudi podravski ravnatelji šol na čelu s šolskim ministrom Milanom Zverom (Vodušek & Subotič, 2006).

Drugi večji dogodek so na pobudo podjetja Dialog Company in glede na aktualnost dogodkov v zvezi s ptičjo gripo v Sloveniji organizirali v državnem svetu, ko so 2. marca 2006 sklicali javno razpravo z naslovom Ptičja gripa v Sloveniji. Tam so mnenja o bolezni, ki se je med divjimi pticami vse bolj širila tako po Evropi kot tudi v Sloveniji, soočili številni strokovnjaki. Namen razprave je bil, da bi večplastno težavo, kot je bolezen ptičje gripe, osvetlili z več strani. Uvodoma so spregovorili strokovnjaki in predstavniki z različnih področij: dr. Vida Čadonič Špelič, generalna direktorica Veterinarske uprave RS, dr. Olga Zorman Rojs, predstojnica Inštituta za zdravstveno varstvo perutnine na Veterinarski fakulteti v Ljubljani, mag. Bety Breznik, generalna direktorica Direktorata za varno hrano iz Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, doc. dr. Marko Volka s Fakultete za kmetijstvo v Mariboru, prim. dr. Alenka Kraigher, predstojnica Centra za nalezljive bolezni iz Inštituta za varovanje zdravja, dr. Dražigost Pokorn, sodelavec Inštituta za higieno Medicinske fakultete v Mariboru, dr. Roman Glaserja, direktor Perutnine Ptuj in Boris Jež, sekretar Gospodarskega interesnega združenja Meso in izdelki. S svojo prisotnostjo pa so večjo težo javni razpravi dodali še odgovorni iz agencije RS za zdravila, direktorata za javno zdravje, predstavniki iz živilske tehnologije, farmacevtskih podjetij, s področja sociologije in psihologije ter zveze

potrošnikov. Strokovnjaki in predstavniki civilne družbe so predstavili pojem ptičje gripe, kaj konkretno pomeni za zdravje ljudi in živali, kako se prenaša in kaj se lahko pričakuje glede morebitne mutacije virusa v prihodnje, kaj za širitev bolezni pomenijo selitve ptic, kakšne so možnosti preventive in kurative v primeru prenosa virusa na človeka ali celo v primeru pandemije ter kaj ta pojav pomeni za živilsko industrijo in kako vpliva na vedenje potrošnikov (*Javna razprava o ptičji gripji v Državnem svetu, 2006*). V Perutnini Ptuj so za rejce, s katerimi sodelujejo, pripravili tudi seminar na temo problematike ptičje gripe.

4.3.3.6 Odzivanje na telefonske klice

V času krize so v podjetju odprli tudi posebno telefonsko linijo in vzpostavili brezplačno telefonsko številko (080 28 30), na kateri so klicateljem odgovarjali na vprašanja v zvezi z varnostjo perutninskega mesa in izdelkov iz Perutnine Ptuj. Oblikovali so krizni komunikacijski tim, katerega člani so se trudili posredovati informacije, ki so bile 100% točne, saj so se pri tem vedno sklicevali na aktualna znana dejstva (Vodušek & Subotič, 2006).

4.3.3.7 Druga komunikacijska orodja

V podjetju Perutnina Ptuj so zraven že naštetih komunikacijskih orodij uporabljali tudi spletni portal www.perutnina.com, ki so ga sproti ažurirali, hkrati pa so tudi odgovarjali na vprašanja, ki so bila poslana preko elektronske pošte info@perutnina.si.

Veliko pozornosti je bilo namenjeno tudi stalnemu vzdrževanju kontaktov s poslovnimi partnerji, ki jim je bila posredovana izjava o varnosti živil. S tem si je vodstvo podjetja zagotovilo zaupanje svojih poslovnih partnerjev, saj so v izjavi zagotovili, da Perutnina Ptuj ustreza nacionalnim in evropskim standardom varnosti (Pader, 2008, str. 62). Prav tako so izobraževali in sproti informirali zaposlene v podjetju in svoje zunanje sodelavce.

V Perutnini Ptuj so z internim glasilom Perutninar komunicirali tudi z zaposlenimi, torej z interno javnostjo. S Perutninarjem so informirali svoje zaposlene o nevarnostih ptičje gripe, saj so tej problematiki posvetili celotno številko glasila. Tako so znova poudarili, da so živila Perutnine Ptuj so varna, saj podjetje že vrsto let izvaja tehnološko najbolj dosledni sistem varovanja zdravja perutnine v celotni vzrejni reprodukcijski verigi.

4.3.4 Uspešnost kriznega komuniciranja

Kot smo že omenili, so bili glavni kriznokomunikacijski cilji, ki so jih zasledovali v Perutnini Ptuj, sledeči: minimiziranje izpada prodaje, ohranitev ugleda in pozicije Perutnine Ptuj.

Da bi lažje izmerili uspešnosti kriznega komuniciranja, moramo oceniti, kako smo vodili in izpeljali kriznokomunikacijski načrt. Za oceno obstajajo naslednji kriteriji (Office of Public Affairs, 2008):

- pregled medijski 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 mora po krizi zbrati in oceniti vsako dejanje posebej. Pomembno je, da se učimo tako iz uspeha kot iz napak.
- testiranje načrta: da zagotovimo sodobnost in učinkovitost načrta, ga moramo letno testirati in ocenjevati.

V času trajanja krize so spremljali in podrobno analizirali dnevne zbirke medijskih objav; za vsa vprašanja potrošnikov je bila odprta modra telefonska linija; potrošniki so bili vzpodbujeni, naj na elektronski naslov naslavlajo vprašanja; stalno so bili vzpostavljeni kontakti z odgovornimi nacionalnimi strokovnimi službami. Na ta način so lahko v podjetju dobili širok vpogled v dožemanje pojava ptičje gripe različnih javnosti.

V podjetju Dialog Company so z objektivnimi kazalci uspešnosti komunikacijskega programa izmerili tudi konkretne rezultate njihovih odnosov z javnostmi. S tem namenom je bila opravljena raziskava javnega mnenja, ki je merila neposredni odziv potrošnikov oziroma prodaje perutninskega mesa in izdelkov blagovne znake Perutnina Ptuj, dnevno so spremljale objave v medijih, analizirala so se tudi njihova sporočila.

Sporočila so ciljnim javnostim posredovali s točno določenima ciljema. Sporočila so bila jasna: ptičja gripa je bolezen divjih ptic; Perutnina Ptuj je že avgusta 2005 uvedla restriktivne ukrepe, karantensko zaprla svoje živali, omejila gibanje tako živali kot ljudi ter sredstev, ob takšnih sprejetih in dosledno izvajanih ukrepih pa virus ptičje gripe ne more vdreti v proizvodnjo; uživanje perutninskega mesa in izdelkov je povsem varno, zato ni razloga, da bi perutnino umaknili z jedilnikov; perutninsko meso in izdelki blagovnih znam Perutnina Ptuj so varni, zdravstveno neoporečni in še vedno odličnega okusa (Vodušek & Subotič, 2006).

V projektu kriznega komuniciranja Perutnine Ptuj ob pojavu ptičje gripe v Sloveniji so bila uporabljena naslednja komunikacijska orodja: novinarske konference, sporočila za javnost, odgovori na novinarska vprašanja, oglasna sporočila, TV-spoti, priprava dogodkov z vplivnimi osebami (obisk kmetijske ministric, javna razprava v Državnem svetu), interni časopis, brezplačna modra telefonska številka, sprotno ažuriranje spletnega portala, stalno vzdrževanje kontaktov s poslovnimi partnerji, izobraževanje in sprotno informiranje

zaposlenih v Perutnini Ptuj in zunanjih sodelavcev, medpodjetniško komuniciranje, priprava kontaktnih radijskih oddaj. Izbor in uporaba teh komunikacijskih orodij sta pomenili dosego zastavljenih ciljev, kar pomeni da so sporočila dosegla ciljne javnosti, vplivala na njihovo percepcijo ter ohranila zaupanje v Perutnino Ptuj.

Po kriteriju pregleda in analize medijskih objav lahko ugotovimo, da je bilo povprečju mesečno beležili preko 700 objav v zvezi s Perutnino Ptuj oziroma ptičjo gripo v povezavi s Perutnino Ptuj. Po besedah odgovornih v podjetju za odnose z javnostmi je bilo poročanje v medijih objektivno, v sama medijska poročanja pa so novinarji oziroma uredniki vključevali tudi izjave dr. Romana Glaserja, predsednika uprave in generalnega direktorja Perutnine Ptuj. Tako skorajda ni bilo oddaje oziroma pogovornih oddaj, v kateri niso bila navedena stališča oziroma informacije iz Perutnine Ptuj, ki so bila posredovana preko različnih komunikacijskih orodij, uporabljenih v času krize. Menim, da lahko v tem pogledu krizno komuniciranje ocenim kot zelo uspešno, saj so tako sporočila, ki so jih posredovali javnostim, da bi s tem potrošnike prepričali v ponovno varno uživanje perutninskega mesa, dosegla svoj namen. Zaradi pozitivnega odnosa do reševanja krize in kooperativnega odnosa z mediji Perutnina Ptuj ni bila na udaru medijev. Najboljša podpora trditvi je oddaja Trenja, ki je bila na sporedu 27. 10. 2006. Na vprašanje, zakaj niso povabili perutninarskih podjetij v oddajo, je bil odgovor, da po njihovem mnenju veliki perutninarji niso problematični, saj so pri njih zadeve pod nadzorom. Za Perutnino Ptuj in podjetju Dialog Company je bil to najboljši dokaz, da jim javnost zaupa, saj so s svojim komuniciranjem tako pozitivno vplivali na nezadostno osveščenost ljudi o dejanski (ne)varnosti uživanja perutninskega mesa in izdelkov za človeka, ki jo je bilo zaznati v začetnih fazah krize.

Kako so člani kriznokomunikacijskega tima razčlenili in ocenjevali dele kriznega načrta in kako so le-tega testirali, nisem uspel ugotoviti, saj so ti podatki interne narave. Zato po teh dveh kriterijih ne moremo podati svoje ocene uspešnosti kriznega komuniciranja.

Merljivi cilji, ki so si jih zadali pred izvedbo projekta, so bili: preprečiti oziroma minimizirati izpad na prodajnem segmentu perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk Perutnine Ptuj; pridobiti oziroma ohraniti zaupanje potrošnikov ter obdržati ugled in pozicijo Perutnine Ptuj kot proizvajalca, čigar meso in izdelki so popolnoma varni, visoke kakovosti in še vedno odličnega okusa (Vodušek & Subotič, 2006).

Cilji, ki so si jih zadali, so načeloma res merljivi, vendar si v podjetju teh ciljev niso zastavili na merljiv način. To dejstvo je bilo razvidno tudi iz njihovih poslovnih poročil, saj so vedno navajali cilje brez konkretnih števil, ki so jih želeli doseči. Po mojem mnenju je to edina večja pomanjkljivost programa kriznega komuniciranja, ki so ga izvajali ob izbruhu ptičje gripe.

Kriterij, po katerem lahko ocenimo uspešnost kriznega komuniciranja, je prodaja perutninskega mesa. Sicer je težko izmeriti neposredne učinke samega komuniciranja, vendar glede na prodajo mesa po posameznih državah lahko podamo pavšalno in grobo oceno o tem,

kakšen vpliv je imela kriza na posamezna gospodarstva in v kakšni meri je posameznim podjetjem oziroma državam uspelo minimizirati posledice. Tako je v sosednji Italiji potrošnja perutnine v mesecu februarju 2006 upadla za kar 70%, v Grčiji od 40 do 50 %, v Franciji za 20%, v severni Evropi pa za 10% (*Poultry trade prospects for 2006 jeopardized by escalating AI outbreaks, 2006*).

Tudi Slovenija je kot vse pridelovalke perutninskega mesa utrpela posledice krize, vendar ne v takšni meri kot večina ostalih evropskih držav. Po mojem mnenju najverjetnejši razlog za tako stanje najdemo v dejstvu, da so bili potrošniki dobro obveščeni o ukrepih, ki se izvajajo za zaščito pred ptičjo gripo, po drugi strani so potrošniki zaupali v kakovost, varnost in zdravstveno neoporečnost živil slovenskega porekla.

Tako analiza domače prireje perutninskega mesa v celotni državi leta 2005, 2006 in 2007 pokaže, da je ob izbruhu ptičje gripe v letu 2006 letna proizvodnja padla s 55.000 ton v letu 2005 na 50.100 ton v letu 2006, kar pomeni padec proizvodnje za slabih 10%, v letu 2007 pa se je zaupanje v perutninske izdelke dokončno povrnilo, saj se je proizvodnja povečala za skoraj 20% v primerjavi z letom 2006. Domača prireja perutninskega mesa se je povečala s 50.100 v letu 2006 na 59.800 ton v letu 2007 (*Prireja mesa in medu, 2008*). Podobno situacijo lahko opazimo tudi pri analizi prireje perutninskega mesa v Perutnini Ptuj, kar je bilo tudi za pričakovati, saj je omenjeno podjetje največji proizvajalec perutninskega mesa v Sloveniji. Ob izbruhu ptičje gripe v letu 2006 so tako v Perutnini Ptuj zabeležili 5,5% padec prireje mesa v primerjavi z letom 2005. V letu 2005 so proizvedli 38.106 ton perutninskega mesa, v letu 2006 pa 35.991 ton (*Letno poročilo Perutnine Ptuj 2006, 2007*). V letu 2007 pa se je prireja povečala za kar 24% v primerjavi z letom 2006, s 35.991 ton v letu 2006 na 44.639 ton v letu 2007 (*Letno poročilo Perutnine Ptuj 2007, 2008*).

V podjetju Dialog Company ugleda podjetja Perutnina Ptuj v letih pred krizo in po krizi sami niso raziskovali, zato sem za analizo uspešnosti kriznega komuniciranja uporabil lestvico najuglednejših podjetij, ki jo na podlagi raziskave ugleda podjetja/direktorja vsako leto že od leta 2002 sestavlja agencija Kline-Partner na vzorcu približno 800 anketirancev, predstavnikov poslovne javnosti - menedžerjev iz majhnih, srednjih in velikih podjetij, ki ocenjujejo 108 izbranih podjetij oziroma njihovih direktorjev v Sloveniji na sedmih ključnih dejavnikih ugleda. To so predvsem naslednje lastnosti: strateški položaj, institucionalne aktivnosti, organiziranost, zaposleni, portfelj izdelkov ali storitev in konsistentno komuniciranje. Krepitev korporacijske znamke namreč pomeni večanje ekonomske vrednosti podjetja tudi s pomočjo ustvarjanja neotipljivega kapitala, ki ga v največji meri predstavlja njegov ugled (*Lestvica najuglednejših podjetij v Sloveniji: Pravi čas za ustvarjanje nove zaloge ugleda, 2010*).

Podatki so zbrani s pomočjo telefonske ankete v sodelovanju z Ninamedio in podjetjem Temida, ki skrbi za računalniško programsko podporo (*Lestvica najuglednejših podjetij v Sloveniji: Pravi čas za ustvarjanje nove zaloge ugleda, 2010*).

Perutnina Ptuj je sodeč po lestvici najuglednejših podjetij v kriznem obdobju ohranila in še povečala svoj ugled, saj je z 29. mesta v letu 2005, torej v času pred krizo, v letu 2006, ko je se pojavila ptičja gripa, povzpela na 24. mesto. Isto pozicijo je ohranila tudi v naslednjem letu, torej v letu 2007.

Tabela 3: Ugled Perutnine Ptuj v obdobju 2005-2010 v poslovni javnosti

Podjetje	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Perutnina Ptuj	13	30	26	24	24	29

Vir: Kline & partner; Lestvica najuglednejših podjetij, 2005-2010.

Zaključimo lahko, da je bilo krizno komuniciranje Perutnine Ptuj uspešno, saj so z izbranimi komunikacijskimi orodji uspeli minimizirati upad na prodajnem segmentu, posledično zaradi relativno malega zmanjšanja obsega proizvodnje pa tudi ni bilo dramatičnega zmanjšanja števila zaposlenih. Zaradi zaupanja v kakovost izdelkov iz perutninskega mesa zato tudi ni bilo bistvenih sprememb na področju njihovih nakupovalnih odločitev in navad. V mesecih po februarju 2006 pa je Perutnina Ptuj že beležila rast prodaje.

Ključno vlogo pri uspehu kriznega komuniciranja so odigrali dobri odnosi z mediji. Tako je bila v Perutnini Ptuj določena skupina strokovnjakov, ki je dajala odgovore in je to tudi počela zelo odgovorno. Njihovi odgovori so bili ažurno posredovani medijem, ki so jih skoraj dobesedno tudi uporabljali in prenašali v javnost.

V odnosu do medijev so delovali predvsem kooperativno, pa tudi proaktivno, predvsem v odnosu do posameznih novinarjev in novinark, s katerimi imajo bogate izkušnje, saj z njimi sodelujemo že več let in je bilo njihovo poročanje o podjetju zmeraj ocenjeno kot zelo dobro in uspešno.

Objavljeno je bilo vse, kar se je medijem posredovalo, le-ti pa niso bili negativno nastrojeni do posredovanih informacij. Televizija in radio so izredno pozitivno poročale o pripravljenosti Perutnine Ptuj na situacijo in je nikoli niso izpostavljale kot slab primer, ampak nasprotno.

S pomočjo izvajanja programa kriznega komuniciranja so tako minimizirali izpad na prodajnem segmentu perutninskega mesa in izdelkov blagovnih znamk Perutnine Ptuj. Pridobili oziroma ohranili so zaupanje potrošnikov ter obdržati ugled in pozicijo Perutnine Ptuj kot proizvajalca, čigar meso in izdelki so popolnoma varni, visoke kakovosti in še vedno odličnega okusa.

Perutnina Ptuj je krizno situacijo, za katero povod ali vzrok ni bila sama, izkoristila kot priložnost. Okrepila je zaupanje potrošnikov v svoje blagovne znamke, hkrati pa tudi okrepila

poslovni ugled. Perutnina Ptuj je tudi v krizni situaciji dokazala, da »osvaja« s kakovostjo ter da je inovativni ustvarjalec varnih in zdravih prehrabnih navad, kakor je zapisano v njeni viziji. Potrošniki so bili preko različnih komunikacijskih kanalov dobro seznanjeni o celovitem in popolnem nadzoru vhodnih surovin in o obvladovanju vseh faz proizvodno-distribucijskega procesa, skozi katerega Perutnina Ptuj zagotavlja sledljivost njihovih izdelkov 'od njive do mize'. Visoka kakovost izdelkov in popolna sledljivost procesov sta temelja najvišje stopnje varnosti živil iz Perutnina Ptuj.

Ob resnosti situacije pojava ptičje gripe v Sloveniji je bilo potrebno slovenske potrošnike osveščati oziroma informirati o (ne)varnosti same bolezni, pa tudi o (ne)varnosti uživanja perutninskega mesa in izdelkov. Pri komuniciranju teh družbeno odgovornih vsebin je Perutnina Ptuj upoštevala dve pomembni dejstvi, in sicer, da so imeli zaenkrat opraviti z virusom, ki je prisoten pri divjih pticah, ter da so bile med ljudmi žrtve ptičje gripe tam, kjer ljudje živijo v drugačnih pogojih in v prostorih neposredno s kokošmi. Tega v Sloveniji ni. Način življenja v Evropi, tudi Sloveniji, je drugačen, kakor tudi naša percepcija perutninarstva. Strokovne institucije v Sloveniji, tako veterina kot tudi medicina, strokovno, organizacijsko in številčno delujejo bistveno drugače kot tiste na območju Azije in Afrike. Slovenija pa je visoko razvita in specializirana tudi v organiziranem perutninarstvu. Posel obvladujejo strokovnjaki, to so veterinarji, tehnologi, pospeševalci, agronomi.

Krizno komuniciranje danes še ni zaključeno. V podjetju nenehno spremljajo dogajanja, so v stalni pripravljenosti na morebitno ponovno zaostritev razmer, vzdržujejo se stalni kontakti s predstavniki medijev, prav tako pa se nadgrajuje krizni komunikacijski načrt.

Sklep

Krizno upravljanje je danes ena izmed kritičnih organizacijskih sposobnosti, ki jih mora podjetje obvladovati. Posledice sodobnih kriz so namreč večrazsežne, saj lahko po eni strani vplivajo na varnost ljudi, po drugi strani pa lahko podjetje utрпи veliko gospodarsko in finančno izgubo, ob tem pa lahko izgubi še svoj ugled. Zato je blaženje posledic kriz oziroma njeno preprečevanje ključnega pomena, saj lahko nezadostno upravljanje v kriznih časih resno ogrozi obstoj podjetja.

V obdobju, v katerem danes živimo, torej v 21. stoletju, je možnost pojava krize večja kot kadarkoli doslej. Za to je po mnenju strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi »kriva« predvsem visoka razvitost globalne družbe, ki ima dostop do veliko visokotehnoloških virov. Nobeno podjetje ni immuno na krizo, zato se menedžerji v podjetjih zavedajo, da bodo prej ali slej soočeni s takšno ali drugačno obliko krize v organizaciji. V nepredvidljivih in nestabilnih razmerah je vedno težje napovedovati, kako bo v prihodnosti, zato se je treba na krizne čase sproti pripravljati, saj je lahko tudi morebitna kriza s poslovnega vidika priložnost, da si podjetje okrepi ugled in položaj na trgu. Zato področje odnosov z javnostmi v očeh organizacij in posameznikov vedno bolj pridobiva na pomenu. Danes lahko celo govorimo o

posebnem področju odnosov z javnostmi, to so krizni odnosi z javnostmi, katerega del je tudi krizno komuniciranje.

Krizno komuniciranje je namenjeno spremembi zavesti javnosti, večji učinkovitosti upravljalvskega napora, informiranju in izobraževanju, vzpostavitvi verodostojnosti in ugleda organizacije, oblikovanju sočutne in solidarne javnosti ter zmanjševanju negotovosti (Bernstein, 1967; v Malešič, 2006, str. 17).

Pomen kriznega komuniciranja zaradi vedno bolj kompleksnega načina kriznega upravljanja narašča. Trdimo lahko, da je uspešnost komuniciranja v krizi odvisna od delovanja podjetja v normalnih razmerah. V stabilnih razmerah lahko pristojni v podjetjih vzpostavijo učinkovit sistem obveščanja in prenašanja informacij, saj je zbiranje razpoložljivih informacij in njihovo nadaljnje razširjanje ključno za pripravo na samo krizo in na njeno rešitev.

V času krize se namreč po mnenju strokovnjakov pojavi informacijska praznina, ki jo je treba zapolniti, saj je zelo pomembno, da dobijo tisti, ki se ukvarjajo s kriznim upravljanjem, mediji in nenazadnje tudi različne javnosti, prave informacije. Tako lahko govorimo o organiziranem delovanju in preventivnem komuniciranju.

Šolski primer uspešnega kriznega komuniciranja sem predstavil v svoji študiji primera kriznega komuniciranja Perutnine Ptuj ob pojavu ptičje gripe. Pri komuniciranju z javnostmi v času krize so se vodilni v podjetju zavedali večplastnosti krizne situacije, saj je na eni strani ptičja gripa nevarna virusna bolezen, ki zahteva koordinirano dejavnost zdravstvenih in drugih organov, po drugi strani pa lahko odločilno vpliva na poslovanje organizacije zaradi zmanjšanja zaupanja v varnost živil iz perutninskega mesa.

Po mojem mnenju so se v Perutnini Ptuj pravilno odzvali na krizo, saj je proaktivna strategija edina prava pot pri obvladovanju kriznega položaja in pri zmanjševanju negativnih posledic krize. S proaktivno strategijo so v podjetju pridobili oziroma še povečali zaupanje lokalne skupnosti, medijev in različnih zainteresiranih javnosti, saj so vedno posredovali informacije, ki so bile zanesljive. Tako so skozi različna komunikacijska orodja uspešno prenesli sporočilo, da je ptičja gripa bolezen divjih ptic in da je v civiliziranem svetu prenos bolezni z živali na človeka praktično nemogoč. S tem so povrnili zaupanje v uživanje perutninskega mesa, kar se je odrazilo v samo 10-odstotnem zmanjšanju obsega prodaje v času pojava virusa ptičje gripe. V ostalih evropskih državah, predvsem večjih pridelovalkah perutninskega mesa, je bil izpad dohodka celo 70-odstoten, zato lahko z gotovostjo trdim, da je bilo krizno komuniciranje uspešno. K temu je zagotovo pripomogel ugled in družbena odgovornost podjetja Perutnina Ptuj, saj so potrošniki kljub relativno slabi informiranosti glede virusa ptičje gripe zaupali v kakovost in varnost uživanja perutninskega mesa. Za uspeh komuniciranja v krizi je bilo pomembno tudi predkrizno informiranje in obveščanje javnosti, ki je imelo dva ključna cilja: posredovati ustrezno informacijo ter vzpostaviti stike in izboljšati socialne odnose med ustreznimi zainteresiranimi subjekti.

Glede na predhodne izkušnje v slovenskem prostoru menim, da je primer kriznega komuniciranja v primeru pojava ptičje gripe eden izmed redkih primerov dobre prakse, kako naj se podjetje hitro in pravilno odzove na prihajajočo krizo. V podjetju Perutnina Ptuj so tako lahko krizo izkoristili kot priložnost in s tem še izboljšali svoj položaj na trgu.

Pomen kriznega komuniciranja se bo po mojem mnenju v prihodnosti še povečeval, saj je število kriz v nenehnem porastu, poročanje o krizah pa zaseda vedno več medijskega prostora. Zaradi dejstva, da število žrtev ptičje gripe, ki po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije od leta 2003 do vključno 12. avgusta 2010 ne presega številke 300 (*Cumulative Number of Confirmed Human Cases of Avian Influenza A/(H5N1) Reported to WHO, 2010*), predstavlja le nekaj promilov obolelih za sezonsko gripo, za katero vsako leto na svetu umre od 250.000 do 500.000 ljudi (*WHO – Influenza (Seasonal), 2010*), lahko rečemo, da so tovrstni preplahi v veliki meri samo medijski dogodki. Podobno velja tudi za aktualno svinjsko gripo, za katero je v obdobju od oktobra 2009 do maja 2010 v ZDA umrlo 276 ljudi (*CDC H1N1 Flu: Situation Update, 2010*), medtem ko v povprečju letno samo v ZDA umre 36.000 ljudi zaradi sezonske gripe (*False pandemic – A failed attempt at depopulation and One World Government, 2010*).

O novih vrstah virusov mediji namreč poročajo preveč senzacionalistično, s podajanjem nedoslednih informacij o posledicah gripe in možnostih okužbe pa med ljudmi sejejo negotovost in strah. S tem posledično vplivajo na porabo cepiv, ki naj bi preprečile širjenje okužb oziroma bolezni.

Zaradi omenjenih dejstev bo po mojem mnenju subjektivni pomen krize še naraščal, zato bodo v prihodnosti mediji eden izmed generatorjev oziroma gonilnih sil bodočih kriz. Istočasno pa bodo lahko ravno mediji premostili razlike med »objektivnim« dojetjem dejanskih kriz in »subjektivno« zaznavo.

Literatura in viri

1. Adizes, I. K. (2009). *Kako menedžirati v obdobju krize (in kako se predvsem izogniti krizi)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
2. Beck, U. (1992). *Risk society : towards a new modernity*. London, Newbury Park, New Delhi: Sage.
3. Bland, M. (1998). *The crisis checklist*. London: London School of Public Relations.
4. *CDC H1N1 Flu: Situation Update*. Najdeno 15. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.cdc.gov/h1n1flu/update.htm>
5. *Changing patterns of poultry production in the European Union*. Najdeno 11. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.healthy-poultry.org/Results%20of%20the%20project/chapter2.pdf>
6. *Cumulative Number of Confirmed Human Cases of Avian Influenza A/(H5N1) Reported to WHO*. Najdeno 14. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/country/cases_table_2010_08_12/en/index.html
7. Cutlip, Scott, M., Center, Allen, H., Broom, & Glen, M. (2000). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall.
8. *Časovnica ključnih dogodkov [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.]*. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.perutnina.com/_sites/thickbox-slo/zgodovina.php?TB_iframe=true&width=878&height=533
9. De Jonge, J., Frewer, L., Van Trijp, H., Renes, R. J., De Wit, W. & Timmers, J. (2004). *Monitoring Consumer Confidence in Food Safety: An Exploratory Study*. British Food Journal, 106 (10/11).
10. Dubrovski, D. (2004). *Krizni menedžment in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za menedžment.
11. *European food scares and their impact on EU food policy*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.aseanfood.info/Articles/11023772.pdf>
12. *False pandemic – A failed attempt at depopulation and One World Government*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.endfluoridenow.com/FALSE_PANDEMIC_chapter_one.pdf
13. Ferguson, S. D. (1994). *Mastering the public opinion challenge*. New York: Richard D. Irwin Inc.
14. Glaser, R. (2006). *Ptičja gripa ali aviarna influenza (pismo zaposlenim)*. Ptuj: Perutnina Ptuj.

15. Gorišek, P. (2006). *Ekonomске posledice ptičje gripe*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
16. Heath, R. L. (2001). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks (CA), London, New Delhi: Sage.
17. Hunt, T. & Grunig, J. E. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
18. *Javna razprava o ptičji gripi v Državnem svetu*. Najdeno 10. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.ds-rs.si/novice/sporocila/notr06-3_1.htm
19. *Kakovost in okolje [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.]*. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.perutnina.com/kakovost_in_okolje
20. Kline & partner: *Lestvica najuglednejših podjetij, 2005-2010 (baza podatkov)*.
21. Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
22. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
23. Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
24. *Lestvica najuglednejših podjetij v Sloveniji: Pravi čas za ustvarjanje nove zaloge ugleda*. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042361517
25. *Letno poročilo Perutnine Ptuj 2006*. Najdeno 10. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.perutnina.com/files/593/PP_Porocilo_2006_Internet.pdf
26. *Letno poročilo Perutnine Ptuj 2007*. Najdeno 10. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.perutnina.com/files/792/PP_Porocilo_2007_Internet.pdf
27. LSU Office of Public Affairs. *Crisis communication plan*. Najdeno 14. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.lsu.edu/pa/crisis.html>
28. Malešič, M., Bašić-Hrvatini, S., & Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. *Manjša poraba perutnine*. Najdeno 12. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://24ur.com/novice/gospodarstvo/manjsa-poraba-perutnine.html>
30. Mitroff, Ian I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen : what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom.
31. Müller, R. (1985). *Corporate Crisis Management*. Oxford: Long Range Planning.
32. Newlove, L., Stern, E. & Svedin, L. (2000). *Auckland unplugged*. Stockholm: Swedish Agency for CivilEmergency Planning.

33. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. *Okolje in razvoj [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.]*. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.perutnina.com/okolje>
35. *Poultry trade prospects for 2006 jeopardized by escalating AI outbreaks*. Najdeno 11. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.fao.org/docs/eims/upload//211940/Poultry_trade_jeopardised_ai.pdf
36. *Prيرهja mesa in medu*. Najdeno 12. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/2008/16_08/16-16-08.htm
37. *Ptičja gripa Perutnini Ptuj vzela tri milijarde tolarjev prihodka*. Najdeno 14. novembra 2009 na <http://www.sta.si/en/vest.php?s=s&id=1115915>
38. *Public relations – Wikipedia, the free encyclopedia*. Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Public_relations
39. Purvis, J. R. (1994). *Crisis management. Encyclopedia of human behavior, Vol. 2*. San Diego: Academic Press.
40. Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. (2001). *Managing crises: threats, dilemmas, opportunities*. Springfield: Charles C. Thomas Publisher Ltd.
41. Srdič, U. (2006). *Medijska reprezentacija ptičje gripe*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Spital, N. (2009). *Komunikacija tveganj*. Ljubljana: Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo.
43. Stopinšek, B. (2005). *Krizno komuniciranje v Perutnini Ptuj d.d. – »Gensko spremenjena Poli na hrvaških prodajnih policah«*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Šoštarič, M. (2006, 6. januar). Omiljeni ukrepi proti ptičji gripi. Nevarnost se zmanjšuje. Delo.
45. Tavčar, M. (1990). *Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. Organizacija in kadri*, 23 (5-6), 396-412.
46. *(WHO – Influenza (Seasonal))*. Najdeno 21. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs211/en/>
47. Wright, C. R. (1999). *Narava in funkcije množičnega sporočanja: Komunikološka hrestomatija 2. Razvoj empirične komunikologije v ZDA*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. *Vertikalna integriranost [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.]*. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.perutnina.com/integriranost>

49. Vodušek, B. (2005). Percepcija ptičje gripe pri potrošnikih in njen vpliv na potrošnjo perutninskega mesa. Ljubljana: Dialog Co.
50. Vodušek, B. & Subotič, T. (2006). PR aktivnosti – izredna situacija ob širjenju ptičje gripe. Ljubljana: Dialog Co.
51. Založnik, U. (2001). *Ukrepanje podjetij v krizi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Zgodovina [podjetja Perutnina Ptuj, d.d.]. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.perutnina.com/zgodovina>