

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
PRIMERI SLABEGA VODENJA KRIZNIH SITUACIJ V PODJETJIH

Ljubljana, 30. avgust 2018

GAL POGAČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gal Pogačar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primeri slabega vodenja kriznih situacij v podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30.08.2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KRIZE.....	2
1.1 Definiranje krize	2
1.2 Vidiki krize	2
1.3 Priložnosti in nevarnosti kriz za podjetja.....	3
1.3.1 Nevarnosti.....	3
1.3.2 Priložnosti.....	4
2 ZNAČILNOSTI KRIZ.....	5
2.1 Značilnosti kriznih razmer	5
2.2 Značilnosti kriznih razmer v organizaciji	6
3 VRSTE KRIZ	7
4 SIMPTOMI KRIZE	9
5 METODOLOGIJA	10
6 PRIMER IZ PRAKSE: APPLEBEE'S KRIZNA SITUACIJA ZARADI NAPITNINE	11
6.1 Podjetje Applebee's	11
6.2 Potek incidenta v restavraciji Applebee's	12
6.3 Potek incidenta na družbenih omrežjih.....	13
6.4 Uradne objave na spletnih straneh podjetja	14
7 NAPAKE PODJETJA APPLEBEE'S TER PRIPOROČILA VODSTVU	15
8 PRIMER IZ PRAKSE: EQUIFAX KRIZNA SITUACIJA ZARADI HEKERSKEGA VDORA.....	19
8.1 Podjetje Equifax.....	19
8.2 Vdor v podatkovno bazo in posledice	19
8.3 Odziv podjetja Equifax	20
9 NAPAKE PODJETJA EQUIFAX TER PRIPOROČILA VODSTVU.....	21
10 SKUPNA PRIPOROČILA PODJETJEMA APPLEBEE 'S TER EQUIFAX.....	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Formula nevarnosti in priložnosti	5
Tabela 2: Prikaz napak in priporočil podjetju Applebee's.....	18
Tabela 3:Prikaz napak in priporočil podjetju Equifax	23
Tabela 3:Prikaz napak in priporočil podjetju Equifax (nad.).....	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Objavljen Aloisin račun na Redditu.....	13
--	----

UVOD

Dandanes še vedno pre pogosto prihaja do kriznih situacij, pa naj bo to požar, orkan, razlitje nafte v ocean, razkritje neprijetnih informacij, slik, posnetkov osebe ali oseb. Lahko gre za goljufanje v podjetju, za nepošteno poslovne prakse, ki jih razkrijejo šele pozneje, kot se je to zgodilo v še ne tako nedavnem primeru goljufanja z izpusti avtomobilov podjetja Volkswagen. Krizne situacije so vedno neugodne za ljudi ali podjetja, ki se jim zgodijo, niso pa nujno slabe za ostale deležnike. Ostali lahko najdejo v neki krizi resnico, priložnost za tožbo podjetja, ki jim je povzročilo škodo, ter na ta način pridobivanje zadoščenja ter občutek pravice. Priložnost vidijo tudi konkurenčna podjetja, ko je seveda krizna situacija njihovega tekmeca lahko voda na njihov mlin.

Cilj te zaključne naloge bo pokazati pomembnost managementa kriznih situacij, vpliv kriznih situacij na podjetja, posledice kriz na uspešnost ali pa celo propad podjetij ter prikazati neuspešne prijeme spopadanja managementa s kriznimi situacijami.

Namen naloge je razširiti znanje o kriznih situacijah, njihovem obvladovanju ter izboljšati ukrepanje ob kriznih situacijah v prihodnosti. Z nalogo želim tudi pomagati stroki, da bo bolje ravnala v morebitnih primerih nastopa krize. Management v podjetjih se bo tako lahko bolje pripravil na morebitne krizne situacije v prihodnosti ter rešil podjetje pred zmanjšanjem tržne vrednosti ali pa celo propadom.

Nalogo bom napisal s pomočjo iskanja ter preučevanja relevantne literature na spletu ter v knjižnicah. Pomagal si bom tudi s pomočjo lastnega znanja, ki sem ga pridobil pri pisanju seminarskih nalog pri predmetu Poslovno okolje podjetja, ki so imele podobno temo. Literaturo, kot so knjige ter spletni članki, bom predstavil v teoretičnem delu v prvem delu naloge. Definiral bom krizne situacije ter opisal vrste kriznih situacij ter vpliv na podjetja ter ostale deležnike, nastanek kriz ter možnosti njihove preprečitve. V drugem, praktičnem delu bom opisal krizne situacije, ki so jih imela različna podjetja, ter na kakšen način so se lotevala le teh. Kritičen bom do ukrepov, ki so jih neuspešno uporabili za reševanje krize, ter izpostavil dobre prijeme, ki so jih podjetja uporabljala že med samo krizo ali pa se jih pozneje naučila uporabljati.

Glavne teme, s katerimi se bom ukvarjal, bodo neuspešni prijemi obvladovanja kriznih situacij, ki jih bom prikazal na primeru dveh podjetij. Podjetji bom opisal ter prikazal posledice, ki jih lahko ima slabo vodenje kriz na vrednost podjetij, ter predloge, ki jih bom priporočil vodstvu podjetij in jih bom opisal v drugem delu naloge, ki bo empirično usmerjen.

1 OPREDELITEV KRIZE

1.1 Definiranje krize

Definicij krize je, kot pri vseh ostalih definicijah pojmov, zelo veliko. Tudi raznovrstnih definicij različnih vrst kriz je precej. Ena sama definicija krize torej ne obstaja, saj je veliko različnih strok, ki uporabljajo to besedo oziroma se ukvarjajo s krizami. Opisal bom samo glavne ter najbolj pomembne definicije.

Etimološka definicija krize prihaja iz grške besede *krinien*, ki pomeni 'presojo, prepir' (Sruk, 1980). Medicinska definicija po znanstveni plati pravi, da je kriza najvišja stopnja določene bolezni (Ivanjko 1997; Laufer 2007). Ti dve definiciji sta bolj znanstveni oziroma tehnični. V nadaljevanju pa so definicije nekoliko bolj poslovno usmerjene (Dubrovski, 2011).

Krizo opredeljujemo kot resen incident, ki vpliva na človekovo varnost, okolje, na izdelke ali na ugled neke organizacije. Tovrsten incident običajno mediji obravnavajo sovražno (London School of Public Relations, 1998). Gole (1998) na primer definira krizo kot »nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le deloma vplivati in ki se lahko končajo na vse načine« (Novak, 2000).

Pri opredeljevanju krize se pogosto razhajajo mnenja, ali gre pri krizi za proces, dogodek ali za stanje. Tudi definicij podjetniških oziroma organizacijskih kriz je veliko. Barton (1993) je mnenja, da je kriza pomemben dogodek, ki bo verjetno pripeljal do negativnega izida, hkrati pa se ga ne da predvideti. Barnett in Pratt (2000) krizo vidita kot položaj, v katerem je resno ogrožena organizacija. Fink (1986) definira krizo kot nestabilno obdobje, v katerem je sprememba neizogibna. Možnosti spremembe sta le ali neželen izhod ali pa želen ali pa celo izredno pozitiven izid krizne situacije (Dubrovski, 2011).

Za neko organizacijo je kriza nek dejavnik, zaradi katerega ne more delovati kot pred njim. Kriza lahko ogrozi organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoči doseganje ciljev v organizaciji, v hujših primerih pa tudi lahko ogrozi obstanek organizacije. Pogosto se zdi, da krizna situacija niti nima tako velikega vpliva na neko organizacijo. Vendar je to samo stvar percepcije. Organizacija je lahko zelo hitro ogrožena ter lahko na dolgi rok celo propade (Novak, 2000).

1.2 Vidiki krize

Poznamo več vidikov krize. Dubrovski (2011) jih opisuje kot sledeče:

- **Ekonomski vidik**

Tovrsten vidik krize gleda na ogroženost premoženja ljudi ter motnjo običajnih življenjskih ter poslovnih navad ljudi. Na udaru so tukaj tudi pozicije tržnih udeležencev ter spremembe načel uspešnosti in povišanje praga preživetja.

- **Socialni vidik**

Pri socialnih vidikih so pomembni predvsem efekti vedenja udeležencev krize, prerazporejanje položaja posameznikov ali pa skupin, povečevanje deleža oseb, ki živijo pod pragom revščine.

- **Tradicionalni vidik**

Tradicionalni vidiki se osredotočajo na spremembe v kulturi poslovanja in managementa. Krize povzročijo spremembe v poslovnih praksah podjetij, ki se po krizi spremenijo zaradi obstanka podjetja oziroma njegovega preživetja. Pridejo tudi spremembe, kot so nova managerska ideologija ter pristopi.

- **Psihološki vidik**

Krize povečujejo napetosti, konflikte med udeleženci organizacije. Dodatno pa pride do negotovosti ter stresa. Težave podjetja se stopnjujejo z dvema možnima izidoma: propad ali preživetje. Zaposleni v podjetju se tudi na to negativno odzovejo. Pojavljajo se bolezenski simptomi podjetja ter zaposlenih.

- **Pravni vidik**

Krize zahtevajo od podjetij večje upoštevanje zakonodaje, primarno zakonike s področja obligacijskega, statusnega ter insolvenčnega prava. Krizne situacije pogosto povečujejo odškodninsko ter družbeno odgovornost managementa. Privedejo pa tudi do poslovanja organizacije na robu zakona.

1.3 Priložnosti in nevarnosti kriz za podjetja

1.3.1 Nevarnosti

Pri organizacijskih odnosih z mediji se na krizo pogosto gleda kot na nepričakovan slab ugled, ki ima močan vpliv na organizacijo. Mediji lahko pogosto neko krizno situacijo tudi zelo poslabšajo s tem, da objavljajo razne članke o krizni situaciji, ki pa niso nujno niti resnični ali pa so resnični, vendar kljub resničnosti glavnemu managementu povzročajo velike težave pri upravljanju podjetja (Novak, 2000).

Na kratek rok so te težave pogosto povezane le z odpravo krizne situacije, upravljanjem medijev v obliki tiskovnih konferenc ter odpravljanjem posledic krizne situacije. Na dolgi rok pa so lahko posledice večje. Podjetje oziroma organizacija je lahko oskrunjena s strani medijev na tako močan način, da njegova tržna vrednost ali pa verodostojnost v očeh ljudstva, medijev pade na tako nizko raven, da je možnost propada že zelo realna opcija. Krizi oziroma v povezavi z njo predvsem medijem je treba posvetiti veliko pozornosti. Ti igrajo, kot že omenjeno, zelo pomembno vlogo in bodo med celotnim potekom upravljanja

oziroma reševanja krizne situacije prisotni ter kritični do organizacije, ki jo je kriza prizadela. Krize so na nek način priložnost v podjetju (Novak, 2000).

V primeru, da management hote ali pa nehote zanemarja krizno situacijo, ji ne posveča dovolj pozornosti ali pa se kako drugače neprimerno odziva na krizno situacijo, bodo končni rezultati ugleda podjetja neprimerno slabši. Podjetje, ki se na krizno situacijo ne odzove primerno, pa naj bo to uspešno ali pa neuspešno, bo na tak ali pa na drugačen način kaznovano. Odzivi javnosti ter medijev bodo tako podjetje upravičeno poplavili s kritikami ter neodobravanjem. To je eden od mehanizmov, ki prisili podjetja, da se bolj ukvarjajo s kriznim managementom ali pa uporabo zunanjih storitev kriznega managementa. Katerikoli način že izberejo, je to definitivno nek način, s katerim se tudi regulira trg. Na tak način obstanejo le najbolj pripravljena podjetja, ki so tudi pripravljena veliko storiti na tem področju. Aroganca ter neposlušnost želja javnosti se na tak način tudi kaznujeta, saj jo bo nepripravljeno podjetje bistveno slabše odneslo po preteku krize.

1.3.2 Priložnosti

Seveda pa lahko govorimo tudi o obratnem učinku. Če je na primer podjetje poslovalo dobro ter imelo dober ugled v širši javnosti, si lahko v času krizne situacije dejansko ugled tudi poveča s tem, da krizno situacijo ustrezno reši ter obvlada. V očeh javnost bo izgledalo odlično, da se je podjetje tako potrudilo, da bi krizo čim prej rešilo. Javnost bo dobro sprejela tudi primerno opravičilo, ki je iskreno, ter odškodninske ukrepe, ki jih bo podjetje morebiti sprejelo. To bi bil primer dobrega obvladovanja oziroma odzivanja na krizo, ki v javnosti ne bo ravno prejela pohval, saj krizna situacija prizadene veliko ljudi, živali, premoženja in podobno, temveč bodo skušali razumeti, da se kriz včasih ne da preprečiti ter da so nepredvidljive.

Krize so v bistvu lahko priložnost za podjetja, da spremenijo svoje vedenje v okolju ter si izboljšajo ugled. Podjetje lahko postori marsikatero stvar oziroma spremembo v organizacijski strukturi, kot so na primer okrepitev vodenja, novih oddelki, določanje odgovornosti članov vodstva, izboljšanje na področju nadzora ter sprememba organizacijske strukture (Novak, 2000). Neko podjetje, ki v nekem trenutku pred krizo ne posluje najbolje ali pa morda nima dobrega ugleda v očeh ljudi, lahko izkoristi to priložnost ter bolj uspešno nastopa na trgu, kjer je še kako pomemben ugled podjetja. Lahko pa tudi zapravi dobro priložnost in nadaljuje pot po starem ali pa celo poslabša svoje stanje. V splošnem se na krizo lahko gleda po naslednji formuli (Novak, 2000):

Tabela 1: Formula nevarnosti in priložnosti

$$\text{KRIZA} = \text{NEVARNOST} + \text{PRILOŽNOST}$$

Vir: Novak (2000).

Formula prikazuje, da imamo v krizi nevarnosti ter priložnosti. Od organizacije, podjetja je odvisno, kako dobro bodo to izkoristili. Treba je čim bolj izkoristiti priložnosti, ki so nam dane, ter zmanjšati nevarnosti, ki nam pretijo, kolikor se le da. Končni rezultat je v bistvu skupek nevarnosti in priložnosti ter pokazatelj, kako dobro smo uspeli izkoristiti oziroma zmanjšati prve ter izkoristiti druge. Od tega je odvisno, ali bo podjetje iz krize odšlo okrepljeno ali oslABLJENO.

2 ZNAČILNOSTI KRIZ

2.1 Značilnosti kriznih razmer

Management oziroma odločevalci v podjetju imajo na ramenih zelo težko nalogo z obvladovanjem kriznih razmer. Odločitve morajo biti čim bolj pravilne, kolikor je le to možno, saj se jih prav dosti ne da popravljati. V času kriznih razmer ni mogoče uporabiti neke že uporabljene strategije odločanja, saj je načeloma vsaka krizna situacija edinstvena, s tem pa je edinstveno tudi njeno obvladovanje. Časovni in odločevalski pritisk sta ogromna. Management se mora soočiti z veliko ovirami, značilnostmi kriz. Te značilnosti so po Dubrovskem (2011) naslednje:

- močno omejen čas za odločanje;
- odločanje managementa v razmerah, ki niso bile pričakovane ali pa so celo šokirale javnost, organizacijo;
- mera dopustnosti napačnih odločitev je majhna ali pa dopustnosti napak sploh ni. Odločitve, ki so sprejete v takem okolju, so posebno tvegane;
- dogajanje krizne situacije je pospešeno;
- stroški sredstev ter časa so povečani;
- vsaka odločitev ima več možnih posledic;
- omejena opredmetena ter neopredmetena sredstva, na katera se lahko zanesemo;
- omejena uporaba preteklih informacij za odločanje;
- neprestano pojavljanje novih znakov, simptomov krizne situacije;
- porast notranjih ter zunanjih konfliktov;
- odločanje v času krize zahteva dobro poznavanje zakonodaje;
- neprestani stres odločevalcev v času krize;

- oviranje oseb, ki so odgovorne za nastanek krizne situacije.

2.2 Značilnosti kriznih razmer v organizaciji

Krizne situacije v podjetjih se razlikujejo od kriznih situacij drugod. Managerji morajo poznati značilnosti kriz, saj se bodo tako bolje pripravili na njih.

Značilnosti, ki definirajo krize, je veliko, zato bom opisal ter naštel samo najpomembnejše (Novak, 2000):

- **Nenadnost**

Začetek krize je vedno nepričakovan. Nekateri signali so vidni sicer že prej, vendar se dostikrat ljudje ne zmenijo zanje. Pomembno je vedeti, da nekaterih kriz res ni mogoče predvideti, prihoda nekaterih kriz pa se management enostavno ne zaveda. Težko napovedljive krize so na primer teroristični napadi ter zastrupitve. Ostale vrste kriz so bolj pričakovane od zunanjih deležnikov, vendar ne od vodstva organizacije. Na te krize običajno opozarjajo mediji ter nevladne organizacije.

- **Negotovost**

Negotovost je zelo pomembna značilnost kriznih situacij. Managerji se pogosto ne znajdejo v morju informacij in so neuki o različnih tehnikah obvladovanja kriznih situacij. Problematična je prevelika količina informacij, saj potem ne morejo izluščiti uporabne informacije za svoja podjetja. Pogosto se zanašajo na statistične ocene ter verjetnosti nastanka določene krizne situacije. Pri takšnem zanašanju na ocene je nevarnost v tem, da imajo lahko krize z majhno verjetnostjo nastanka velike posledice ter krize z veliko možnostjo nastanka včasih tudi majhne posledice. V tem primeru lahko pride do napačnega posvečanja pozornosti.

- **Časovni pritisk**

Čas je izredno pomemben dejavnik pri obvladovanju kriznih situacij. To je pogosto velik izziv za vrhnji management, ki se more odločati še hitreje kot ponavadi. Treba je reagirati zelo hitro, običajno v prvih 24 urah. Hitreje kot bomo reagirali, bolje bo naša organizacija predstavljena v očeh javnosti ter medijev. Časovni pritisk je eden večjih razlogov, zakaj je upravljanje podjetja v času krizne situacije tako bistveno različno kot običajno.

- **Pomanjkanje informacij o kriznem dogodku**

Management ima prepogosto premalo informacij za odločanje v krizi. To je tudi eden od razlogov, zakaj se velikokrat management prepozno ali pa sploh ne odzove.

- **Neodzivanje podjetja zaradi hitrosti poteka krize**
Časovna stiska lahko ohromi podjetje na takšno raven, da ni zmožno narediti vsaj takšnega odziva, ki bi bil primeren v določeni situaciji.
- **Izguba nadzora vodilnih**
Krizne situacije so včasih lahko tako obremenjujoče za podjetje, da izgubijo nadzor nad krizo. V takih primerih se krize lahko še bolj razširijo.
- **Preplah in zmešnjava**
Zaradi neodziva ter negotovosti lahko pride tudi do splošnega preplaha v javnost, pri čemer se ne ve, kaj narediti, saj so ljudje nemočni, pa tudi v podjetjih, ki so krivci za krizo, se nanjo ne znajo odzvati. Ne vedo, kakšen odziv bi bil primeren, saj se krizna situacija včasih pojavi kot strela z jasnega.

3 VRSTE KRIZ

Med vrstami kriz ni vedno mogoče jasno razlikovati, ker se vrste posameznih kriz med seboj križajo ter so si podobne. Kljub temu je pomembno vedeti, za katero vrste krizne situacije gre, saj bomo na ta način lahko najboljše ukrepali ter sprejemali ustrezne odločitve. Edinstvenost je, kot vedno pri kriznih situacijah, zelo pomembna. Vsaka krizna situacija je edinstvena ter jo je treba temu primerno tudi obravnavati (Dubrovski, 2011).

Po Irvinu ter Lerbingerju (1997) lahko krizne situacije razvrstimo v tri glavne skupine, in sicer vrste kriz glede na izvor okolja, glede na opozorilni čas ter glede na zaznavanje (Novakin drugi, 2000).

Vrste kriz glede na izvor okolja

- **Krize fizičnega okolja**
Sem primarno spadajo krizne situacije, ki nastanejo zaradi potresov, poplav, hurikanov ter podobnih naravnih nesreč. Med krize fizičnega okolja pa spadajo tudi naftna izlitja, odpoved električne napeljave in podobno.

Lerbinger (1997) v tej kategoriji kriz opredeljuje dve glavni skupini, in sicer tehnološke krize in velike naravne nesreče. Po njegovem mnenju so velike naravne nesreče ponavadi povezane z veliko krizo. To so najpogosteje hujše nesreče, ki ogrožajo življenje. Tehnološke krize niso tako smrtne kakor naravne nesreče, vendar je še vedno zelo pomembno, da se jih razreši čim prej, saj je dandanes velik del našega življenja odvisen od tehnologije. Primer tega bi bil odpoved električne energije v podzemni železnici.

- **Krize javnega mnenja**

Sem spadajo krizne situacije, kot so bojkoti, soočenja, protesti, teroristični napadi ter podobne krizne situacije. O krizah javnega mnenja lahko govorimo pod imenom krize soočenja, krize zlonamernosti ter krize nasilja. Prva omenjena vrsta krize so tiste krize ki nastanejo zaradi zoperstavljenja neke skupine določenemu podjetju ali organizaciji. Skupina naredi nekaj, kar ovira podjetje, s tem pa hoče pokazati, da se z njegovim ravnanjem ne strinja in želi, da s takim ravnanjem preneha. Krize zaradi nasilja, kot že ime nakazuje, so krize, ki so posledice ravnanja oseb, ki se do podjetja, s katerim se ne strinjajo, obnašajo nasilno. Te posledice nastanejo, ko te osebe nastavljajo bombe ter ostale nevarne naprave. Tukaj je treba omeniti teroristične napade kot najpogosteje uporabljene oblike nasilja.

- **Krize upravljaljskih napak**

Te vrste krize ponavadi nastanejo zaradi nesposobnost ter neznanja managementa v podjetju, v katerem kriza nastane. Pogosto se tovrstne krize zgodijo, ker hočejo managerji v podjetju preveč dobička. Zaradi pohlepa bodo managerji delali samo v svojo korist, s tem pa bodo pozabili na ostale v poslovnem okolju. Podobno se zgodi tudi pri zavajanju javnost. Podjetje za nek izdelek ali storitev trdi, da ima neke lastnosti, ki pa jih dejansko nima. Še huje – podjetje lahko vede prodaja zdravju škodljive izdelke, za javnost pa seveda navaja, da so popolnoma primerni za uporabo, uživanje. Tretji način, da nastanejo krize, pa so nepravilnosti zaradi gospodarskih prevar, načrtno zniževanja vrednosti podjetja ter podobnih ilegalnih aktivnosti managerjev.

- **Krize gospodarsko-političnega okolja**

Med krize gospodarsko-političnega okolja štejemo krize, kot so recesija panoge ali pa splošna recesija, sprememba zakonodaje ter gospodarski prevzemi podjetij. Politične krize lahko nastanejo zaradi sprejemanja spornih odločitev v nekem podjetju, ki očitno ustreza neki politični partiji. Podobno lahko nastanejo zaradi napačnih odločitev trenutne vlade. Te destabilizirajo poslovanje v državi, določeni panogi ali pa v točno določenem podjetju.

Vrste kriz glede na opozorilni čas

- **Nenadne krize**

Po mnenju Irvina (1997) ta vrsta krize izbruhne nenadno, nima opozorilnih znakov ter običajno povzroči veliko škode. Običajno ima vpliv na subjekte, kot so osebe v podjetju, naložbenike, kupce, hčerinska podjetja družbe, prihodke podjetja, vrednost delnic podjetja. Najbolj pa vpliva na ugled ter dobro ime podjetja.

Irvine (1997) med nenadne krize šteje nesreče, ki so nastale zaradi poslovanja, smrt ali hujšo bolezen člana nadzornega sveta, pomembnega poslovnega partnerja. Dodatno našteva tudi smrt direktorja podjetja, naravne nesreče, ki ogrožajo varnost zaposlenih,

ali pa samo poslovni proces, kot je recimo proizvodni cikel. Tudi nasilje, kot so razni pretepi med zaposlenimi, posebno pri vrhnjem managementu, lahko požene krizo v polni tek.

- **Prikrite krize**

Prikrite krize so običajno bolj pogoste kot pa nenadne krize. Tovrstne krize so resni problemi v poslovanju, ki se jih v podjetju niti ne zavedajo toliko, vendar pa lahko povzročijo velike težave za podjetje, če bi informacije o prikriti krizi prišle v javnost.

Irvine (1997) med prikrite krize uvršča naslednje situacije:

- medijsko namigovanje na neprimerno poslovanje;
- nasilje, ki privede do pravnih sankcij;
- kupčeve trditve o goljufanju podjetja;
- preiskave zaradi morebitnih nepravilnosti;
- podjetje odkrije neko resno nepravilnost, ki jo je dolžno sporočiti investitorjem in javnosti.

Vrste kriz glede na zaznavanje

- **Nenavadne krize**

Nenavadne krize so krizne situacije, ki se začnejo zaradi nenavadnih dogodkov; nekaterim zgodbam je že kar težko verjeti. Zato veliko ljudi sprva ne verjame, da se je nekaj res zgodilo. Zaradi tega mediji o takih zgodbah takoj poročajo, saj se jim zdijo zelo zanimive.

- **Percepcijske krize**

Percepcijske krize so krize, 'napihnjene' s strani medijev. Dejanska kriza pravzaprav sploh ni tako velika, ampak jo mediji 'napihnejo'. Zaradi tega pa seveda javnost misli, da gre za veliko krizo ali pa vsaj večjo, kot dejansko je.

Vrste kriz glede na vzroke nastanka

V podjetjih obstajajo zunanji in notranji vzroki za nastanek kriz oziroma:

- endogene krize in
- eksogene krize.

4 SIMPTOMI KRIZE

Boeckenfoerde (1993) opredeljuje simptome kot signale, ki opozarjajo na nevarnost nastanka krizne situacije. Zelo pomembno je, da vedno spremljajo morebitne simptome nastanka krize, saj je to najboljše orodje za preprečevanje ali pa samo omilitev kriz. Ne smemo kar zanemariti nekih simptomov, ki se nam sprva zdijo morda nepomembni. Treba jih je raziskati ter odkriti razloge za tovrstne nepravilnosti. Šele potem lahko rečemo, da ni

nevarnosti krize ter gredo naprej. Pomembno se je zavedati tudi, da se lahko simptomi razlikujejo od samih vzrokov krize, zato ne smemo zamenjavati simptomov ter vzrokov krize. Ti niso nujni vedno enaki (Dubrovski, 2011).

Poznavanje simptomov kriz ter njihovo prepoznavanje je zelo pomembno ne le za managerje v podjetju, temveč tudi za okolje, v katerem se podjetje nahaja. To okolje sestavljajo deležniki, kot so lastniki, konkurenti, banke, odjemalci, dobavitelji ter drugi. Pomembno je, da simptomom sledimo, dokler ne najdemo vzroka. Šele tedaj bomo lahko preprečili krizo v celoti (Dubrovski, 2011).

Velike krize običajno zrastejo iz nečesa majhnega. Pogosto se razširijo iz majhne situacije, ki jo managerji zaradi na pogled nepomembnih lastnosti spregledajo ali pa ignorirajo. Če simptome pravočasno opazimo, je še možno ukrepati ter bistveno omejiti nadaljnji razvoj krize. Pomembno je, da imamo v pripravi zgodnji opozorilni sistem, ki nas bo opozarjal na najmanjše signale. Pri tem ne smemo na te signale gledati enako kot na podobne signale v preteklosti (Dubrovski, 2011). Vsak signal je treba vzeti resno ter pod drobnogled. Na tak način si bomo v prihodnosti privarčevali marsikateri glavobol.

5 METODOLOGIJA

V zaključni nalogi se bom večinoma osredotočal na sekundarne vire oziroma bom iz njih izhajal. Ti viri bodo na primer internetni članki, ki jih bom našel na spletu ter v raznih iskalnikih. Čim več člankov bom pregledal ter se potem odločil, kateri bodo najbolj primerni za nalogo. Z njimi si bom lahko pomagal, da dosežem cilj zaključne naloge ter uresničim namen, ki sem si ga zastavil. Vse ta raziskovanja bom opravljal zaradi tega, da dosežem zastavljene cilje ter namen naloge. Po najboljših močeh bom tudi odgovarjal na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavil na začetku naloge. Metoda raziskovanja v moji nalogi bo temeljila na kvalitativnemu pristopu. Bolj natančno bo raziskovalna metoda študija primera. Z to metodo bom v tem primeru analiziral dve podjetji in sicer Applebee's ter Equifax.

V empiričnem delu bom predstavil dva primera kriznih situacij iz praksa, ki sta zanimiva ter aktualna za to nalogo. Predstavil bom primere, ki niso tako pogosti v literaturi. Tako se bom osredotočal na primere kriznih situacij, ki so aktualni ter bolj zanimivi za bodoče raziskovalce. Najprej bom opisal obe podjetji in sicer podjetji Applebee's ter Equifax, potem pa se bom osredotočil na sam primer krizne situacije, ki se je v obeh primerih zgodil v podjetjih, in ga predstavil v kronološkem zaporedju – kaj ter kdaj se je zgodilo oziroma kako se je začelo – potem pa se bom osredotočil še na preostale pomembne dogodke, ki so se zgodili med samo krizno situacijo. Za ti dve podjetji sem se odločil, ker sta dober primer slabega upravljanja kriznih situacij. Obe podjetji sta se zelo slabo odzvali na krizo. Poleg tega sta oba primera dokaj nova. Podjetje Applebee's je zelo znana gostinska veriga v ZDA. Podjetje Equifax pa se ukvarja z različnimi dejavnostmi, med katerimi so najpomembnejše naslednje: informacijske rešitve, storitve zunanjih zmogljivosti, kreditna

poročila, ocenjevanje kreditne sposobnosti, analitiko podatkov, statistično obdelavo podatkov ter mnoge druge dejavnosti.

6 PRIMER IZ PRAKSE: APPLEBEE'S KRIZNA SITUACIJA ZARADI NAPITNINE

Kot sem zapisal že v prejšnjem poglavju, bom v empiričnem delu naloge predstavil dve podjetji, ki sta imeli težave s kriznimi situacijami. Za prvo od teh podjetij sem se odločil za ameriško gostilniško verigo Applebee's, in sicer ker primer ni tako zelo znan v kriznem managementu, saj sem hotel obdelati neko krizno situacijo, ki še ni bila prevečkrat predstavljena v drugih diplomskih delih ter znanstveni literaturi. Ta primer bo jasno pokazal, kako se ne upravlja s kriznimi situacijami ter kako nekatera podjetja niso pripravljena na krize. Pokaže tudi pomembnost upravljanja krize ter kako pomembno je pravilno odreagirati na krizne situacije, saj so lahko posledice v nasprotnem primeru katastrofalne.

Predstavil bom podjetje Applebee's, in sicer s čim se ukvarja, koliko zaposlenih ima, njegovo strukturo zaposlenih ter ostale koristne informacije o podjetju. Tako bom najprej orisal neko splošno sliko podjetja, potem pa se bom osredotočil naprej na krizno situacijo, ki je osnovna tema tega praktičnega primera, ki se je zgodil zaradi napake, storjene s strani zaposlene natakarice v podjetju. Predstavil bom tudi njihov odziv na krizno situacijo v celoti. Predstavil bom tudi pomanjkljivosti ter slabe ukrepe, ki so jih sprejemali med krizno situacijo, ter svoje predloge, kako bi se morali bolje odzvati na krizno situacijo. Ti predlogi bodo temeljili na teoretičnem delu zaključne naloge ter dobrih praksah, ki so se ustalile pri managementu kriznih situacij.

6.1 Podjetje Applebee's

Podjetje Applebee's International, Inc. je ameriška veriga restavracij z običajno prehrano, ki je nastala leta 1980 v Atlanti, Georgiji. Podjetje se je sprva imenovalo Applebee's Rx for Edibles and Elixirs. Ustanovila sta ga T. J. Palmer ter Bill Palmer (Applebee's, 2013a). Podjetje ima sedež v Overland Parku, ki se nahaja v Kansasu. Po ocenah analitikov je imelo podjetje v začetku leta 2018 okoli 32.600 zaposlenih, primarno v ZDA, ter ostale zaposlene v preostalih delih sveta. Novembra leta 2007 je podjetje postalo hčerinsko podjetje matičnem podjetju DineEquity, Inc. Pred tem se je podjetje imenovalo Applebee's Neighborhood Grill & Bar (Bloomberg, 2018).

Podjetje ima okoli 1.100 restavracij, se pa tudi neprestano širi. Okoli četrtno vseh restavracij ima podjetje samo v lasti, preostale restavracije pa so kot franšize. Že od odprtja prve restavracije se je podjetje hitro širilo ter dosegalo ogromne uspehe. Odpirali so vedno več restavracij ter se hitro širili, hkrati pa so zaradi uspeha tudi vzpostavili sistem franšiz, ki so jih podeljevali uspešnim poslovnim partnerjem. Leto 1989 je bilo zelo pomembno za podjetje, saj so takrat uspešno izvedli prvo izdajo navadnih delnic ter hkrati odprli svojo

stoto restavracijo. Bilo je mnogo razlogov za njihov uspeh, predvsem po meri narejene restavracije, ki so se prilagodile okusu mest ter okolice, v kateri so poslovale, dobra izbira poslovnih partnerjev, odločitve za izdajo delnic ter s tem odhod na delniške trge, kjer so pridobili veliko kapitala. Podjetje ima tudi dobro ime, saj veliko deluje z lokalnimi skupnostmi, dobrodelnimi organizacijami ter njihovimi dobrodelnimi dogodki (Reference for Business).

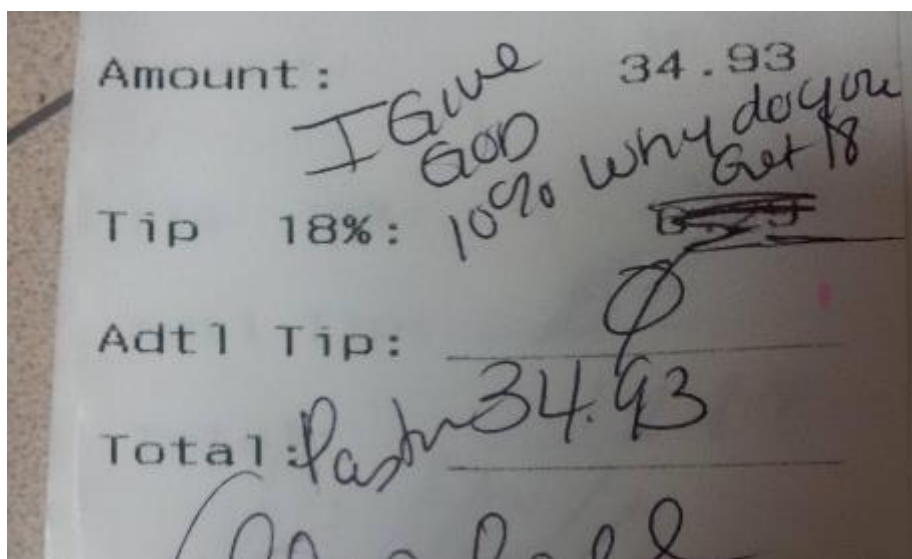
Danes podjetje spada pod okrilje podjetja DineEquity, Inc. Generalni direktor podjetja je John C. Cywinski, direktor operative je Kevin Carroll, predsednik mednarodnega oddelka podjetja je Rohan M. St. George (Bloomberg, 2018).

6.2 Potek incidenta v restavraciji Applebee's

V tem poglavju bom opisal incident, ki se je zgodil v eni od restavracij podjetja Applebee's, in sicer kaj se je zgodilo, kdaj, kakšen je bil odziv javnosti ter kako se je podjetje odzvalo na nastalo krizno situacijo. Situacijo bom predstavil v kronološkem zaporedju za čim boljši pregled nad njo.

Incident, ki je zamajal podjetje Applebee's ter je bil povod za nastalo krizno situacijo, se je zgodil 25. januarja 2013 v Saint Louisu, ZDA. Incident se je zgodil v restavraciji podjetja in v njej igrata glavni vlogi natararica Chelsea Welch ter duhovnica Alois Bell. Na prej omenjeni datum je Alois Bell večerjala v restavraciji skupaj s skupino prijateljev. Ko so končali z večerjo, so prosili za račun, ki ga je natararica tudi prinesla. Na računu je bil tudi del za napitnino, tako kot je to običajno v ZDA. Alois dejstvo, da je znesek napitnine znašal 18 %, ni bilo všeč. V izraz protesta je na račun napisala naslednje besede I give God 10 % why do you get 18?, kar bi v slovenščini pomenilo Jaz dam Bogu 10 %, zakaj ti dobiš 18 %? (Wordpress, 2013).

Slika 1: Objavljen Aloisin račun na Redditu



Vir: Nbc News (2015).

Sodelavki natakariče, ki je stregla za mizo, za katero je bila tudi duhovnica Alois, Chelsea Welch, se je zdel komentar Alois na računu komičen hkrati pa zelo nesramen. Zaradi tega je Chelsea račun slikala ter ga objavila na spletni portal Reddit, kjer je objava pritegnila ogromno pozornosti. Iz slike je razviden tudi podpis Alois, s tem pa je bila kršena njena pravica do zasebnosti. V dveh dneh po objavi je slika dobila skoraj 4.000 komentarjev ter 2.300 'všečkov' (Nbc News, 2015).

6.3 Potek incidenta na družbenih omrežjih

Tukaj se je vse skupaj zares začelo in situacija je hitro ušla izpod rok. Drama se je iz Reddita preselila na Facebook, bolj natančno na njihovo spletno stran. Podjetje je na svoji Facebook strani 31. januarja objavilo prvo opravičilo za nastalo situacijo, v kateri je zapisalo, da se opravičuje, da se je to sploh zgodilo, da so informacije njihovih strank zasebne ter da so že izvedli disciplinski ukrep proti Chelsea Welch. Pojasnilo je bilo zelo neosebno, napisano zelo na kratko ter površno, s tem pa se je zdelo, kot da jim je vseeno za nastali problem. Objava je hitro pridobila ogromno negativnih komentarjev, samo v nekaj urah jih je bilo že okoli 17.000. Večina ljudi je bila ogorčena ter jezna nad hipokrizijo podjetja v opravičilu. Podjetje je namreč samo dva tedna nazaj objavilo podobno sliko stranke, ki se je sicer zahvaljevala, vendar je bil problem v tem, da je bil strankin podpis jasno viden. Podjetje je s tem dejanjem pokazalo svojo dvoličnost. Izvedli so disciplinski ukrep proti natakariči, ki je objavila sliko na Reddit, ker je kršila pogoje zasebnosti, ki naj bi jih podjetje strogo upoštevalo ter jemalo resno, hkrati pa sami objavljalo slike svojih strank in s tem kršijo enaka pravila kot natakariča. Večina ljudi je komentirala in delila to sliko, ki jo je podjetje delilo po družbenem omrežju v znak protesta proti dvoličnosti podjetja (Wordpress, 2013).

Podjetje je ves čas brisalo negativne objave z največ 'všečki' ter blokiralo uporabnike in jim onemogočalo nadaljnje komentiranje pod njihovo objavo. To je uporabnike samo še bolj razbesnelo. Ostali uporabniki, ki jim niso izbrisali komentarja ali pa jih blokirali, so hitro videli, kaj se dogaja, saj se je število komentarjev zmanjševalo. Zaradi tega so pisali še več komentarjev ter hoteli opravičilo za izbrisane komentarje ter takojšnje prenehanje (Wordpress, 2013).

Naslednji dan, 1. februarja sredi noči, bolj natančno ob 2.35 zjutraj, pa je podjetje naredilo še hujšo potezo, ki je vso stvar še bistveno poslabšala. Kot odziv na svojo objavo je podjetje napisalo objavo, ki je delovala bolj kot razlaga in ne opravičilo za incident v restavraciji. Šlo je za daljši, bolj pozorno ter osebno napisan zapis, ki je sprožil nov val ogorčenja. Na isti dan je bila ista objava objavljena na njihovi spletni strani, pod objavo pa se je podpisal takratni generalni direktor podjetja Mike Archer. Javnost kar ni razumela, zakaj bi podjetje ob taki uri objavilo tako objavo oziroma komentar pod njo. Seveda se je komentar zelo hitro izgubil, saj je prihajalo na tisoče komentarjev na uro. Predstavniki njihovega oddelka za odnose z javnostmi so v paniki pričeli večkratno objavljanje prejšnje objave kot komentar ter se začeli odzivati na vsakega uporabnika posebej. Pričeli so se celo prepirati z uporabniki. Vsakega uporabnika posebej so označili z imenom in priimkom ter mu spet predstavili svoj odziv ter individualno prepiranje. Odziv je bil ali zelo slabo premišljen ali pa zanalašč zakopan med 'komentarje'. Če je bil razlog drug, potem so le upali, da jih bo čim manj videlo odziv, hkrati pa bi še vedno lahko rekli, da so se odzvali (Wordpress, 2013).

Po nekaj urah intenzivnega komentiranja ter prepiranja so administratorji Facebook strani objavili komentar kot samostojno objavo, tako da so jo lahko vsi videli. To je bila v bistvu tudi edina pravilna stvar, ki so jo naredili tisti dan. Takoj zatem pa so ponovno naredili neumnost. Izbrisali so originalno objavo, ki so jo objavili 31. januarja. Spet se je začel val besnih uporabnikov s par tisoč komentarji na uro. Vendar s tem še ni bilo vsega konec. Podjetje je trdilo, da ni izbrisalo nobenih komentarjev ter celo da niso izbrisali originalne objave. S tem se je seveda zopet pričelo prepiranje med administratorji ter uporabniki. Odzivali so se zelo defenzivno ter zanikali kakršnokoli krivdo podjetja v nadaljnjih prepirih. Prepiri pa niso ostali le na Facebooku, vendar so se preselili tudi na Twitter, kjer so izvajali podobno prakso prepiranja z uporabniki, argumentiranja z njimi ter tudi blokiranja (Wordpress, 2013).

6.4 Uradne objave na spletnih straneh podjetja

Zgoraj omenjene objave, opravičila in podobni ukrepi so potekali na raznih družbenih omrežjih, medtem pa je podjetje opravičila ter razlage za nastale situacije tudi objavljalo na spletni strani. Pod opravičili se je pozneje podpisoval generalni direktor Mike Archer, prvi dve objavi podjetja pa sta bili objavi podjetja na splošno. Tukaj so pomembni datumi 31. januar, 1. februar, 7. februar ter 11. februar 2013. Na te datume je podjetje objavljalo opravičila na svoji uradni spletni strani, saj je bila takrat situacija tudi najbolj pereča. Prva

objava generalnega direktorja je bila objavljena 31. januarja ter govori o pomembnosti zasebnosti podjetja ter da jemljejo zasebne podatke zelo resno. Objava se na nanašala tudi na to, da so se opravičili gostu ter najbolj pomembno, da je bila zaposlena Chelsea Welch odpuščena (Applebee's, 2013b). Objava je pomembno drugačna kot objava na Facebooku istega dne, saj tukaj izrecno povedo, da je bila zaposlena tudi odpuščena. V Facebook objavi je z ovinkarjenjem zapisano, da so bili proti zaposleni sproženi disciplinski postopki, kar bi lahko pomenilo tudi začasno suspenzijo ali pa denarno kazen za kršitev pravil zasebnosti gostov. To pa je bilo tudi tisto, kar je ljudi najbolj razbesnelo na družbenih omrežjih. Ta razlika v objavi je bila kar precejšnja, hkrati pa so uporabniki družbenih omrežij pobesneli, saj se niso strinjali s tem, da je podjetje odpustilo zaposleno, saj je tudi podjetje samo objavljalo račune uporabnikov ter s tem kršilo lastna pravila (Applebee's, 2013b).

Podjetje je 1. februarja ponovno objavilo kar dve objavi na spletni strani. Prva objava je naslavljala skrbi uporabnikov ter dramo na družbenih omrežjih ter ponovno poudarjala pomembnost zasebnosti svojih uporabnikov. Omenili so tudi, da natararica, ki je gostom izdala račun, ni imela z incidentom ničesar ter da je še vedno zaposlena pri podjetju. Objava je bila kar obsežna, vendar pa v njej ni zaznati opravičila. Ne samo da v njej ni opravičila, temveč celo vali malo krivde na gostjo, ki je napisala komentar na izdan račun. Celotna objava je bolj razlaga kot pa opravičilo (Applebee's, 2013c). Druga objava na ta dan pa je bila prva objava, ki je prihajala od generalnega direktorja Mika Archerja. Tukaj na kratko opiše situacijo ter kako je do nje prišlo ter ponovno razloži, kot v prejšnjih objavah, pomembnosti zasebnosti podatkov ter zakaj je bila zaposlena odpuščena. Objava tukaj v bistvu ni prinesla nič novega (Applebee's, 2013d).

Zadnji dve objavi pa sta bili 7. ter 11. februarja. Prva je bila podobna kot prejšnje – valjenje krivde na gostjo ter izjava, da ostajajo pri svoji odločitvi, da so odpustili sodelavko. Dodali so samo, da upajo, da bodo ljudje čez čas spoznali, da je bila to najboljša odločitev za vse vpletene ter goste (Applebee's, 2013e). V njihovi zadnji objavi pa je končno prišlo do opravičila s strani podjetja. Direktor je priznal, da so naredili veliko napako pri tem, kako so vodili krizno situacijo, ter da se bodo v prihodnosti poskušali poboljšati. Zapisali so tudi, da bodo najeli strokovnjaka za krizne situacije ter komunikacijo preko družbenih omrežij, da se ugotovi, kaj je šlo narobe ter kako se bodo v prihodnosti lahko izboljšali. Spremenili bodo tudi pravila za objavljanje komentarjev uporabnikov, da se bo jasno vedelo, kaj je sprejemljivo ter kaj ni in slednje bo primerno za brisanje s strani administratorjev (Applebee's, 2013f).

7 NAPAKE PODJETJA APPLEBEE'S TER PRIPOROČILA VODSTVU

V tem poglavju se bom osredotočil na napake, ki jih je podjetje delalo med samo krizo ter tudi pred njo. Pomembna v tem poglavju bodo tudi priporočila, ki jih bom naslovil na

vodstvo podjetja, in sicer kaj bi morali delati drugače med krizno situacijo ter tudi v prihodnosti, da do teh dogodkov ne bo več prihajalo oziroma jih bo vsaj manj in z manjšimi posledicami.

Podjetje je prvo veliko napako storilo še preden se je krizna situacija sploh začela. Objavilo je račun neke stranke, ki se zahvaljuje za dobro storitev, na kateri sta bila jasno vidna ime in priimek. To je popolnoma v nasprotju z njihovo politiko zasebnih podatkov. Je tudi vzrok hipokrizije podjetja, ker se je sklicevalo na politiko zasebnih podatkov, ki so jo sami kršili, hkrati pa so zaradi omenjenega razloga odpustili Chelsea Welch. Podjetje se mora nujno držati svoje politike ter ne sme biti dvolično ter ne sme obtoževati drugih za napake, ki jih tudi sami delajo. Zaradi tega so v očeh javnosti pogoreli, saj je izgledalo, kot da neko veliko podjetja lahko dela karkoli želi, zaposleni pa ne. Velika napaka, ki so jo storili, je bila tudi pomanjkanje opravičila za račun, ki ga je objavilo podjetje samo. Osredotočali so se samo na račun, ki ga je objavila zaposlena, sami pa krivdo ignorirali, kar je nek vzorec tudi za prihodnje napake.

Tukaj bi definitivno najbolj izpostavil, da bi se moralo podjetje opravičiti za objavljen račun stranke, na katerem so vidni osebni podatki, ter se v prihodnje držati svojih pravil varovanja zasebnih podatkov. Podjetje bi moralo javnosti zagotoviti, da se podobne reči v prihodnje ne bodo dogajale. S tem bi javnost vsaj malo pomirili in naredili dober prvi korak k vzpostavljanju boljše komunikacije med krizno situacijo. Na tak način bi se vsa zadeva veliko lažje rešila. Ker pa tega niso storili, so se stvari samo še bolj zapletale. Tukaj je viden močan efekt spirale, ko lahko iz relativno majhne stvari situacija eskalira v ogromen problem.

Veliko problemov oziroma kar večino je podjetje imelo na družbenih omrežjih, predvsem na Facebooku. Tam je piar ekipa po moji oceni delala napako za napako. Kršili so skorajda vsako pravilo upravljanja kriznega managementa, kar jih obstaja. Že v začetku je bila prva objava napisana zelo neosebno, ni izkazovala skorajda nobenega obžalovanja do incidenta. V glavnem so samo ponavljali svoje stališče, da je delavka kršila pravila varovanja osebnih podatkov ter da podjetje z incidentom nima prav dosti opravka. Odziv na objavo, ki je bil napisan kar kot komentar podjetja, je bil objavljen sredi noči. To ni sprejemljivo, saj bo manj ljudi videlo to objavo, kar pa je sicer bilo v skladu z njihovo napačno idejo kriznega komuniciranja. Ta čas tudi enostavno ni primeren za objavljanje ter odzivanje na karkoli. Nobeno podjetje ali pa organ ne komunicira z naslovniki sredi noči. Edina dobra poteza, ki so jo storili, je, da so se opravičili gostji Alois ter da so jo v objavi spoštljivo označili z velikimi začetnicami.

Ta objava je dobila ogromno negativnih komentarjev in namesto da bi se podjetje opravičilo za svoja dejanja, so se zaposleni, ki so upravljali njihovo Facebook stran, pričeli prepirati ter še huje, brisati komentarje. To je bilo najhuje, kar je podjetje storilo v celotni krizni situaciji. Nikoli se ne sme neko podjetje ali organizacija prepirati ali pa brisati

komentarjev. To je najslabša stvar, ki jo lahko nekdo stori v tistem trenutku. Želijo potlačiti problem ter ga prikazati manjšega, kot je, ali pa kot da ga sploh ni. S tem pa v bistvu naredijo še veliko hujši problem. Jezni uporabniki se pričnejo še bolj jeziti ter situacija eskalira. Brisanje komentarjev pa zadevo še poslabša, saj ljudje seveda ne marajo cenzure v svetu, v katerem nam je načeloma zagotovljena svoboda govora. Zaradi vsega tega se je situacija tako hitro razpočila ter je primer tega podjetja ena najslabše vodenih kriznih situacij v zadnjih letih.

Tukaj bi moralo podjetje spet priznati svoje napake, se ne prepirati z uporabniki ter pustiti komentarje in jih ne brisati. Ne le da tega niso storili, tudi po brisanju ter prepiranju se niso opravičili za svoje napake na družbenih omrežjih. Šele v čisto zadnji objavi na uradni spletni strani podjetja so se opravičili za svojo neprimerno komunikacijo po incidentu. V vseh prejšnjih objavah so vedno ovinkarili. Vedno so se osredotočali na ostale stvari, samo na glavni problem ne ter celo krivdo spravljali na druge deležnike. V glavnem sta bili to zaposlena, ki je objavila račun, in gostja, ki je napisala komentar na račun, kar je absolutno neprimerno. Ne more biti gost kriv za incident, ki ga je povzročil nekdo drug. Kriviti gostjo, je bila velika napaka, saj ima pravico do svobodnega izražanja mnenja. Se je pa gostja po incidentu tudi sama opravičila, saj seveda ni pričakovala, da se bo njen komentar znašel na družabnih omrežjih. V nasprotnem primeru verjetno komentarja ne bi napisala. Podjetje je pozneje celo izbrisalo njihovo originalno objavo 31. januarja ter trdilo, da je niso izbrisali ter celo da niso sploh brisali nobenih komentarjev uporabnikov ter da nihče ni bil blokiran. To je bila seveda laž. Vztrajali so do konca ter se prepirali z vsakim uporabnikom, ki je trdil drugače. Spet se pokaže, kako podjetje ni znalo upravljati s takšno situacijo. Spet bi bil nasvet podjetju podoben kot prej. Morali bi takoj priznati svojo krivdo in ne kriviti ostalih deležnikov ter se opravičiti že takoj na začetku in ne šele na koncu, ko je situacija že popolnoma ušla izpod nadzora. Opravičila ter priznanja krivde so zelo pomembna, saj javnost hoče in pričakuje, da nekdo odgovarja. Zaradi tega je bila tudi v tem primeru javnost tako besna, saj se je podjetje na vse pretege odgovornosti izmikalo. Mislili so, kot že mnogi drugi, da bo problem izginil sam. Tukaj se jasno pokažejo prvi obrisi popolne neizkušenosti podjetja z upravljanjem kriznih situacij ter pomanjkanje strategije, ki bi jo potrebovali ravno za takšne primere, kot je bil ta.

Edina objava, za katero si zaslužijo pohvale ter s katero so pokazali pravilno ter sposobno komunikacijo, je bila objava na spletni strani 11. februarja. V njej so se iskreno opravičili javnosti, priznali svojo krivdo, priznali tudi svojo slabo komunikacijo med krizno situacijo. Zapisali so tudi, da se bodo v prihodnosti bolj potrudili ter se učili iz svojih napak. Najeli so strokovnjaka za komunikacijo na družabnih omrežjih ter javnosti zagotovili, da jih bodo obveščali o popravkih njihove komunikacijske strategije ter katero osebo točno bodo najeli. Objavili so tudi nekakšna pravila, kaj se sme komentirati na družabnih omrežjih, da se bo v prihodnosti jasno vedelo, katere komentarje bo podjetje smelo izbrisati in katerih ne. Vse zgoraj napisano je bilo tisto, kar je javnost hotela slišati. Podjetje se je končno zbudilo ter ugotovilo, da z zanikanjem ne bo šlo več naprej. To je bil zelo dober korak k spreminjanju njihove strategije upravljanja kriznih situacij. Vendar bi bilo po mojem

mnenju treba storiti še več. Potrebna bi bila celotna analiza piar oddelka ter ugotovitev njihove usposobljenosti za krizne situacije. Če bi se ugotovila premajhna usposobljenost, bi bili potrebni popravki v smeri novih zaposlenih, posebnih strokovnjakov s tega področja z izkušnjami, dodatna usposabljanja trenutnih zaposlenih ali pa kombinacija obeh predlogov z dodatnim usposabljanjem trenutnih zaposlenih in dodatnimi zaposlitvami prej omenjenih strokovnjakov. Ne bi pa se smelo kar končati s piar oddelkom. Zelo pomembna je tudi usposobljenost vrhnjega managementa, saj so tudi oni vključeni v komunikacijo z vsemi deležniki.

Tabela 2: Prikaz napak in priporočil podjetju Applebee's

Napake podjetja	Priporočila podjetju
Objava računa z vidnim imenom in priimkom.	Objava ne bi smela biti sploh objavljena. V prihodnosti tudi ne smejo objavljati podobnih osebnih informacij brez dovoljenja. V tem primeru, ko pa so že objavili bi se morali opravičiti ter priznati krivdo.
Prva objava je napisana neosebno ter brez obžalovanja.	Objava bi morali izražati več sočutja ter obžalovanja. Bilo bi tudi dobro, da se zagotovi ljudem, da se take stvari v prihodnosti ne bodo dogajale več.
Odziv na prvo objavo napisan kot komentar pod isto objavo.	Odziv bi moral biti napisan kot posamezna objava.
Odziv napisan sredi noči.	Odziv bi moral biti napisan ob primernem času, kjer lahko več oseb vidi objavo.
Prepiranje z uporabniki.	Z uporabniki se ne bi smeli prepirati.
Brisanje komentarjev.	Ne bi smeli brisati komentarjev, saj s tem le še bolj razjeziš uporabnike.
Blokiranje uporabnikov.	Ne bi smeli blokirati uporabnikov.
Valjenje krivde na druge.	Podjetje bi samo moralo prevzeti krivdo ter ne valiti krivdo na druge. Morali bi se tudi opravičiti za nastalo krizo ter za objavo osebnih informacij svojih strank na spletu.
Brisanje originalne objave na Facebooku.	Objave ne bi smeli zbrisati.
Pomanjkanje opravičila.	Podjetje bi se moralo iskreno ter sočutno opravičiti za nastalo krizo ter prevzeti krivdo.

Vir: Lastno delo.

8 PRIMER IZ PRAKSE: EQUIFAX KRIZNA SITUACIJA ZARADI HEKERSKEGA VDORA

Za drugo krizno situacijo, ki jo bom natančno opisal v tem poglavju, sem se odločil za hekerski vdor, ki se je zgodil v podjetju Equifax. Podobno kot prvi primer podjetja Applebee's je tudi ta primer malo manj znan kot najbolj odmevni primeri kriznega managementa. Podobna sta si tudi v tem, da na tem mestu predstavljeno podjetje prikazuje slabo upravljanje kriznih situacij ter kako ne reagirati v podobnih situacijah. Za razliko od prejšnjega primera je nekoliko bolj aktualen, saj se je zgodil leta 2017.

Pri opisu podjetja, njegove strukture zaposlenih ter pripravljenosti na krizno situacijo bom čim bolj sledil metodologiji prejšnjega primera. Potem se bom osredotočil na krizno situacijo ter vzrok nastanka, kako se je odvijala ter kako je podjetje neprimerno reagiralo.

8.1 Podjetje Equifax

Podjetje Equifax je globalno podjetje, ki se ukvarja z informacijskimi rešitvami, storitvami zunanjih zmogljivosti človeških virov, kreditnimi poročili, ocenjevanjem kreditne sposobnosti, analitiko podatkov, statistično obdelavo podatkov za finančno industrijo, rešitve za odločanje v realnem času ter mnoge druge rešitve iz teh strok. Podjetje je bilo ustanovljeno 20. decembra 1913 ter je vodilno v svoji stroki. Poslujejo v štirih glavnih regijah, in sicer v Severni Ameriki, azijsko-pacifiški regiji, Evropi ter Južni Ameriki (Reuters, 2018). Podjetje ima sedež v Atlanti, zvezni državi Georgia, ki se nahaja v ZDA. So člani Standard & Poor's (S&P) 500® Indeksa. Z njihovimi delnicami se trguje na newyorški borzi (NYSE) pod oznako EFX. Podjetje ima 10.400 zaposlenih po celem svetu (Equifax, 2018).

Mark Fiedler je predsednik uprave od leta 2017. Za ta položaj je bil izbran zaradi svojih dolgoletnih izkušenj na področju finančnih, pravnih ter regulatornih vprašanj v telekomunikacijski industriji. Ima tudi precej izkušenj s področja investiranja ter prevzemov. Mark Begor je generalni direktor podjetja od 16. aprila 2018. Tudi Mark Begor ima veliko izkušenj, največ jih je pridobil v podjetju General Electric Company, kjer je delal kar 35 let. Finančni direktor ter podpredsednik podjetja je John Gamble. Pred prihodom v podjetje Equifax leta 2014 je Gamble delal pri podjetju Lexmark International kot generalni direktor. Laura Wilbanks je direktorica marketinga pri podjetju. Prej je delala v podobni organizaciji, in sicer pri U.S. Information solutions. Podjetju se je pridružila leta 2017 (Reuters, 2018).

8.2 Vdor v podatkovno bazo in posledice

V tem poglavju bom opisal potek dogodkov po vdoru v podjetje Equifax. Incident oziroma sam vdor se je zgodil veliko prej, preden ga je podjetje sploh zaznalo, ter še veliko prej, preden ga je oznanilo javnosti. Vdori so se dogajali v sredini maja do konca junija, po

podatkih podjetja in njihovem uradnem sporočilu javnosti. Takrat so imeli hekerji dostop do velike količine podatkov iz njihovih baz. Po ocenah podjetja so hekerji dostopali do podatkov kar 143 milijonov Američanov. Incident je podjetje Equifax zaznalo šele 29. julija. Hitri so bili samo v popravljanju varnosti pred novimi vdori, sami so takoj naslednji dan 30. julija izdali popravke za njihove serverje ter jih namestil (Fox Business, 2018).

Med 1. ter 2. avgustom so trije glavni managerji pri podjetju prodali svoje delnice podjetja v vrednosti kar 2 milijonov ameriških dolarjev (Fox Business, 2018). 7. septembra podjetje objavi, da se je vdor zgodil, kdaj se je zgodil ter katere informacije so bile na voljo hekerskim napadalcem v času vdorov. Podjetje ustvari spletno stran, na kateri lahko osebe preverijo, ali so bili njihovi podatki ogroženi, ter se prijavijo na storitev TrustID, s katero naj bi bolje zavarovali svoje podatke v prihodnosti. Prej omenjeni TrustID je imel veliko odpora med uporabniki, saj je med pogoji uporabe zahteval od uporabnikov, da se odpovejo možnosti tožbe podjetja v prihodnosti (PR Week, 2017).

Zaradi teh spornih pogojev 8. septembra zvezni tožilec Eric Schneiderman zahteva, da se izbrišejo iz pogojev uporabe TrustID-ja. 15. septembra izda podjetje še eno izjavo o incidentu ter našteje ukrepe, ki so jih sprejeli za boljšo zaščito podatkov uporabnikov v prihodnosti. 18. septembra vložijo uporabniki vsaj 30 skupinskih tožb proti podjetju. Na isti dan začnejo mediji poročati, da je podjetje vedelo za ranljivosti že marca. 26. septembra gre generalni direktor ter predsednik uprave Richard Smith v pokoj; najverjetneje zaradi incidenta. 2. oktobra Equifax sporoči, da je bilo pri vdorih oškodovanih še dodatnih 2,5 milijona ljudi. 3. oktobra mora bivši generalni direktor Smith pričati pred komisijo za energijo in trgovino, v kateri ga kongres neusmiljeno zaslišuje (PR Week, 2017).

8.3 Odziv podjetja Equifax

Ta hekerski vdor velja za enega največjih vdorov vseh časov glede na to, koliko informacij je bilo dostopnih hekerjem. Tovrstni napadi so vedno velik izziv za podjetja, saj so vedno bolj pogosti, težko se jih prepreči ter imajo velik vpliv na organizacijo kot celoto (Forbes, 2017). Krizne situacije so vedno neprijetne in jih je težko predstaviti javnosti. Podjetje je v glavnem slabo odreagiralo na krizo ter ni delovalo v skladu s smernicami kriznega managementa.

Podjetje je naredilo svojo prvo objavo šele 7. septembra, v njej je javnost seznanilo, da se je zgodil vdor v njihovo bazo podatkov. Z objavo so čakali kar 6 tednov, kar je absolutno nesprejemljivo. Na Twitterju je bilo zelo veliko negativnih odzivov na temo objave. Postavili so spletno stran, na kateri so osebe lahko preverile, ali so bile žrtve kraje osebnih informacij, ki jih hrani podjetje. Vendar so ga tudi tukaj popolnoma polomili. Spletna stran je imela polno varnostnih pomanjkljivosti, podjetje pa je pričakovalo, da bodo uporabniki vnašali svojo številko socialnega zavarovanja. Odziv je bil seveda negativen, saj so ljudje oziroma uporabniki storitev seveda pričakovali boljšo spletno stran, saj gre za podjetje, ki se med drugim ukvarja z varovanjem podatkov (Wired, 2017). Potezo so primerjali s tem,

da uporabniki dobivajo kupone za zastoj večerjo za restavracijo, v kateri so se zastupili (Glean, 2017). Drama je postala še hujša, saj je podjetje kar štirikrat 'tvitnilo' napačno spletno povezavo do prej omenjene spletne strani. Objavljali so povezavo, ki je uporabnika vodila do zlonamerne strani, ki jo je naredil nek uporabnik Equifaxa, da bi pokazal, kako lahko je ukaniti podjetje. Veliko ljudi je uporabilo to povezavo, zato jih je vse skupaj še bolj razjezilo (Wired, 2017).

Zaupanje ljudi v podjetje je bilo zelo nizko, podjetje je od uporabnikov TrustID-ja zahtevalo, da se odpovejo tožbi proti podjetju. Uporabniki so se še bolj razjezili, saj so se počutili nepomembne ter izkoriščene. Problem TrustID-ja pa je bil tudi ta, da so storitev uporabnikom ponujali le eno leto, pozneje pa bi morali storitev plačevati. En dan po prvi objavi so uspeli še bolj razjeziti uporabniki s prekomerno veselim 'tвитom', v katerem je bilo zapisano: »Veseli petek. Na voljo imate Stevija, da vam pomaga pri vaših težavah.« Sporočilo je dobilo sovražen odziv, saj je bilo napisano v preveč veselem tonu za tako resno situacijo. Ljudje so bili zaskrbljeni glede svojih podatkov, podjetje pa ni vzelo stvari dovolj resno. Tudi prodaja delnic je dobila negativen odziv. Za CNN je podjetje potrdilo prodajo delnic, vendar so trdili, da managerji, ki so prodajali delnice, niso vedeli za vdor v tistem trenutku, ter da je ta prodaja popolnoma nepovezana. Hkrati pa so omenili, da sta 2 milijona ameriških dolarjev relativno majhen znesek v primerjavi s celotno vrednostjo delnic. Večina ljudi seveda nima niti približno take vsote denarja, zato je to ljudi razjezilo, saj je ponovno izgledalo, kot da jim je vseeno (Glean, 2017).

Zelo buren odziv na družabnih omrežjih so dobili tudi zaradi nerodnega 'tvita', ki so ga objavili 2. oktobra. V njem je bilo objavljeno, da je bilo pri vdorih oškodovanih še dodatnih 2,5 milijona uporabnikov. Že to dejstvo je spravilo ljudi v slabo voljo, saj niso vedeli, ali so dodatno oškodovani prav oni, poleg tega pa je en dan prej potekal množičen strelski pohod v Las Vegasu. Na Twitterju se je spet odvijala prava drama, saj je izgledalo, da krizne situacije kar ne bo konec (PR Week, 2017). Tudi nič bolje ni bil sprejet video, v katerem se je generalni direktor podjetja Richard Smith želel opravičiti za nastalo krizno situacijo, pa mu je spodletelo. V videu je omenjal, kako je dogodek veliko razočaranje za podjetje, saj so vodilni v svoji industriji. Video je tudi zelo neoseben, saj v njemu očitno bere s televizijskega bobna. Video se ni dotaknil ljudi in z objavljenim niso bili zelo zadovoljni (The Wall Street Journal, 2017).

9 NAPAKE PODJETJA EQUIFAX TER PRIPOROČILA VODSTVU

Nedvomno je podjetje to krizno situacijo obvladalo porazno. Še preden se je krizna situacija sploh dobro začela, je naredilo veliko napak. Javnost je bila ves čas na nogah, strokovnjaki so zmajevali z glavami, kako je lahko vodstvo delalo napako za napako. Primer podjetja Equifax res jasno pokaže, kako se ne lotiti krizne situacije, ter je učbeniški primer slabega kriznega managementa.

Skrivali so informacije pred javnostjo ter čakali kar 6 tednov, da sporočijo svetu, da je prišlo do hekerskega dvora. To je absolutno preveč časa, da takšno informacijo sporočiš javnosti. Po eni strani je razumljivo, da je podjetje sicer potrebovalo nekaj več časa za odziv, kot je običajno, in sicer 24 ur, vendar pa je toliko časa še vedno absolutno preveč. V vsem tem času niso uspeli sestaviti niti boljšega odziva na krizno situacijo, kar vse skupaj le še poslabša. Podjetju bi priporočil, da bi se takoj po odkritju posvetovali z zunanjim podjetjem, ki se ukvarja specifično s kriznimi situacijami ter z njihovim obvladovanjem. To bi sicer bil absolutno velik strošek, vendar pa relativno majhen v primerjavi z izgubami, ki so jih pozneje utrpeli ne le v znižanju vrednosti njihovih delnic, temveč tudi v znižanju ugleda podjetja. S tem so zapravili veliko priložnost, da odlično izpeljejo situacijo ter minimizirajo škodo. Žal je niso. Njihova skupna vrednost delnice je padla za kar 20 % v nekaj dneh od objave. Skupno lahko govorimo o kar 4 milijardah ameriških dolarjev škode, povzročene direktno zaradi napak vodstva podjetja (Time, 2017).

Treba je povedati, da so imeli managerji dober namen z ukrepi, ki so jih sprejeli. Njihova izpeljava je bila tisti problem, ki je krizo zaostрил ter razjezil celotno javnost ter uporabnike njihovih storitev. Postavili so spletno stran, na kateri so uporabniki lahko preverili, ali so bili njihovi podatki oškodovani. To je bila dobra poteza, vendar so k spletni strani dodali TrustID, ki je od uporabnikov hotel, da se odpovejo možnosti tožbe proti podjetju. To je seveda sprožilo odpor do podjetja. Ideja je bila dobra, saj so lahko uporabniki hitro ter preprosto preverili, ali jih je vdor oškodoval, vendar je klavzula o opustitvi tožbe vse pozitivne trude vodstva izbrisala. Tudi sama spletna stran je bila polna varnostnih lukenj, kar je še bolj nesprejemljivo glede na čas, ki so ga imeli za pripravo primernega odziva na krizno situacijo. Tudi dejstvo, da se podjetje s tem ukvarja, poslabša situacijo. Podobno je tudi pri brezplačni storitvi varovanja podatkov strank. Managerji so spet mislili dobro, naredili pa grozno slabo potezo, kar je na koncu tudi edino, kar je res pomembno. Brezplačna storitev velja samo eno leto, po tem pa jo je treba plačevati, kar je na nek način samo dodaten zaslužek. Tukaj bi predlagal, da se ponovno plačevanje uvede pozneje, saj na ta način odziv ne bi bil tako buren. Približno 5 let pozneje bi se verjetno prah že polegel. S tem bi javnost lažje sprejela ponovno plačevanje storitve.

Podjetje je tudi večkrat storilo veliko napako, saj je 'tvitalo' napačno povezavo do njihove spletne strani. To je ogromna napaka, ki se seveda ne bi smela sploh zgoditi. Take napake je zelo lahko preprečiti s preverjanjem 'tvitov', preden jih podjetje objavi. Tudi problem preveč 'vesele' objave na Twiterju je preprosto rešiti. Vedno se je treba vprašati, kakšen odziv bomo dobili z neko objavo ter kako resna je situacija, ter v podobnem tonu tudi pisati objave. Pomembno je, da podjetje razume žrtve neke krize ter da se opraviči. Prvi video odziv podjetja je bil slabo narejen, saj je bil zelo neoseben ter nerazumevajoč. V njem ni bilo direktnega opravičila, ljudi se sploh ni dotaknil in še vedno so bili nezadovoljni. Bilo bi boljše, da bi se podjetje spet obrnilo na strokovnjake ter pripravilo primeren video, v katerem bi se generalni direktor situaciji primerno opravičil ter bolje pokazal čustva. 'Tvit', ki so ga objavili takoj naslednji dan po strelskem pohodu v Las Vegasu, je spet dober prikaz njihovega slabega komuniciranja preko tega družbenega

omrežja. Z objavo bi morali počakati še nekaj dni, saj je takrat celotna Amerika žalovala za žrtvami, seveda pa bi bilo tudi primerno, da izrazijo sožalje svojcem umrlih.

Podjetju bi priporočil, da prepove kakršnokoli prodajo delnic v taki meri, kot se je zgodila v tem primeru. Taka prodaja je običajno jasen signal za finančne trge, da je nekaj narobe, pa tudi po krizi izgleda taka prodaja seveda zelo sumljiva in je odziv seveda še hujši. To je sicer težko predlagati vodstvu podjetja, saj je vodstvo podjetja tudi prodajalo delnice. Hkrati pa je taka poteza v nasprotju z njihovimi osebnimi interesi kot lastniki delnic, saj imajo notranje informacije. Podjetje bi se moralo precej več ukvarjati s krizno situacijo, ki se je zgodila, vendar pa bi moralo biti pripravljeno na krize, ki bi se zgodile v prihodnosti. Morali bi sestaviti strategijo z zunanjimi svetovalci in strokovnjaki kriznega managementa ter najeti stalno zaposlene s temi znanji. Treba bi bilo tudi izobraziti vrhni management, da bi lahko potem delali boljše odločitve za dolgoročno uspešnost podjetja, ne pa samo na kratkoročni dobiček, kakor smo videli v tem primeru. V predlogih, ki jih pišem, je običajno skupna tema, da bi se podjetje moralo posvetovati z zunanjimi svetovalci ali pa seveda s svetovalci znotraj podjetja, če jih imajo. Pogosto pa so podjetja preveč pohlepna in delujejo v slogu korporativizma. Ravno ta pohlep pa jih na koncu največ stane. Par milijonov ameriških dolarjev je v primerjavi z izgubljenimi milijardami na kratek rok ter še več izgubljenega denarja in priložnosti v prihodnosti majhna vsota.

Tabela 3: Prikaz napak in priporočil podjetju Equifax

Napake podjetja	Priporočila podjetju
Čakanje 6 tednov za objavo, da je prišlo do vdora.	Podjetje bi se moralo hitreje odzvati. Morali bi tudi pripraviti boljši odziv ter se intenzivno pripravljati ter posvetovati z zunanjimi strokovnjaki za krizni management.
Po 6 tednih slaba pripravljenost na krizo.	Že takoj ko so izvedeli za vdor v bazo podatkov bi se morali zavedati, da bo nastopila krizna situacija ter se začeti pripravljati na krizo. Priporočil bi posvetovanje z strokovnjaki kriznega managementa.
Zahtevanje od uporabnikov, da se odpovejo možnosti tožbe.	Zahteve bi bilo treba umakniti, saj mora podjetje tudi pri nekaterih stvareh popustiti, da je javnost zadovoljna.
Spletna stran polna varnostnih lukenj.	Že takoj po zaznavi vdora bi se morali posvetiti tudi tej spletni strani saj bi bila tako boljše narejena in ne bi imela varnostnih lukenj.

se nadaljuje

Tabela 4: Prikaz napak in priporočil podjetju Equifax (nad.)

Brezplačna storitev traja samo eno leto.	Trajanje storitev bi morali podaljšati na 5 let. Na ta način bi se javnost ter uporabniki storitve lažje sprijaznili z spremembo.
'Tviti' z napačno povezavo do spletne strani.	Potrebno bi bilo zelo natančno preveriti vsako objavo. Posebno morajo biti previdni pri povezah do spletnih strani.
'Tvit' z preveč veselim tonom za situacijo.	Priporočil bi, da se ljudje, ki pišejo objave postavijo v kožo žrtev vdora. S tem bodo pisali bolj empatične objave z boljšim čustvenim stikom. Morali bi napisati tudi bolj resen ter situaciji primeren odziv.
'Tvit' dan po strelskem pohodu v Las Vegasu.	Ponovno bi se pisatelji objav morali zavedati situacije ter temu primerno napisati objavo. Najbolje bi bilo, da se na dan strelskega pohoda izrazi sožalje. Potem pa se čez par dni objavi, da je prišlo do dodatnih vdorov.
Prodaja delnic pred objavo o krizi.	Priporočil bi, da se prepove kakršnakoli prodaja delnic. S tem bi preprečili prodajo delnic višjega managementa, ki je samo v njihovo korist, ne pa tudi v korist podjetja.
Prvi video odziv je zelo neoseben ter brez opravičila.	Generalnega direktorja, ki je bil v videu bi morali pripraviti strokovnjaki. Povedati bi mu morali s kakšnim tonom naj govori, kam naj gleda, seveda bi morali pripraviti tudi besedilo. Najbolj pomembno pa bi bilo, da se direktor dejansko opraviči ter pokaže sočutje.

Vir: Lastno delo.

10 SKUPNA PRIPOROČILA PODJETJEMA APPLEBEE 'S TER EQUIFAX

V tem poglavju se bom osredotočil na priporočila, ki bi jih dal podjetjema za boljše spopadanje s kriznimi situacijami. Za obe podjetji bi priporočil, da se vzpostavi ekipa kriznega managementa. To bi bili člani višjega managementa, ki bi bili zadolženi za vzpostavitev kriznega načrta, ki bi se ga držali v času prihodnjih kriznih situacij. Zadolženi

bi bili tudi za nadzor nad morebitnimi težavami, ki bi se lahko razvile v krize, za dovolj dobra izobraževanja managementa ter piar ekipe in da je podjetje vedno dovolj pripravljeno na morebitno krizo. Pomembno je tudi, da je govorec v recimo videih ter osebe, ki so zadolžene za pisanje objav dobro izurjeni za čim boljši odziv v času krize. Podjetjema bi tudi zelo koristilo izvajanje vaj, ki bi simulirale realne krize. S tem bi se vsi veliko naučili ter imeli boljšo pripravljenost v prihodnosti.

Za krizi ki sta se zgodili pa bi obema podjetjema priporočil, da se bolj poslužujeta zunanjega svetovanja strokovnih podjetij, ki se ukvarjajo samo z reševanjem kriznih situacij. Seveda pa pri tem ne bi smeli pozabiti na izobraževanje svojih zaposlenih ter dodatno zaposlovanje strokovnjakov s tega področja. Obe podjetji sta imeli probleme z opravičevanjem ter kazanjem sočutja. Ponovno bi jim lahko zunanji strokovnjaki tukaj izredno pomagali.

SKLEP

S tem poglavjem zaključujem svojo zaključno nalogo, v kateri sem si zastavil cilje, namen naloge ter načine, kako jih bom izpolnil. Cilj naloge je bil pokazati, kako pomembni so management kriznih situacij, vpliv kriznih situacij na podjetja, posledice kriz na uspešnost podjetij in pokazati neuspešna spopadanja s kriznimi situacijami. Ta cilj sem izpolnil s prikazom kriznih situacij podjetij Applebee's in Equifax. Jasno sem pokazal, katere napake sta delali podjetji ter kako se jim v prihodnosti lažje izognemo.

Tukaj sem pokazal, kako pomemben je krizni management ter kako ga podjetja pogosto podcenjujejo, saj dajejo prednost dobičku namesto okolju, zaposlenimi, javnosti ter drugimi deležnikom. Pokazal sem tudi, kako ima lahko krizna situacija zelo slabe posledice za podjetje.

Namen naloge je bil širjenje znanja o kriznih situacijah, kako jih podjetja obvladujejo ter pokazati, kako naj jih obvladujejo bolje v prihodnosti. Namen je tudi pomagati podjetjem, da se bolje pripravljajo na krize v prihodnosti ter s tem bolje odreagirajo na krizne situacije, do katerih pride. Tako bi se lahko marsikatero podjetje rešilo veliko skrbi ter ukrepalo bolje v prihodnosti. Podjetja ne bi propadala ali pa se jim ne bi zmanjševala tržna vrednost.

Želel bi si, da bi ta zaključna naloga razširila obzorja vsaj eni osebi, da bi bilo s tem manj kriznih situacij v prihodnost ter s tem bolj napredna ter socialno odgovorna družba.

LITERATURA IN VIRI

1. Applebee's (b. d.). *History of Applebee's International, Inc.* Pridobljeno 23. julija 2018 iz <http://www.referenceforbusiness.com/history2/87/Applebee-s-International-Inc.html#ixzz5KBeXI500>

2. Applebee's. (2013a). *History od Applebee's*. Pridobljeno 21. julija 2018 iz <https://www.applebees.com/en/our-history>
3. Applebee's. (2013b). *Applebee's Statement*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://news.applebees.com/2013-01-31-Applebees-Statement>
4. Applebee's. (2013c). *Applebee's Statement*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://news.applebees.com/2013-02-01-Applebees-Statement>
5. Applebee's. (2013d). *Statement from Applebee's President Mike Archer*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://news.applebees.com/2013-02-01-Statement-from-Applebees-President-Mike-Archer>
6. Applebee's. (2013e). *Statement from Applebee's President Mike Archer*. Pridobljeno 28. julija 2018 iz <https://news.applebees.com/2013-02-07-Statement-from-Applebees-President-Mike-Archer>
7. Applebee's. (2013f). *Statement from Applebee's President Mike Archer*. Pridobljeno 28. julija 2018 na spletnem mestu <https://news.applebees.com/2013-02-11-Statement-from-Applebees-President-Mike-Archer>
8. Ašanin Gole, P. (1998). *Komuniciranje v kriznih in konfliktnih okoliščinah, gradivo za delavnico IABC*.
9. Barnett, C. K. & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change management* 13(1), 74–88.
10. Barton, L. (1993). *Crisis in organisations*. Cincinnati, OH: South-Western College.
11. Bland, M. (1998). *The crisis checklist*. London: London School of Public relations.
12. Bloomberg. (b. d.). *Company overview of Equifax*. Pridobljeno 21. julija 2018 iz <https://www.bloomberg.com/research/%20stocks/privat/snapshot.asp?privcapId=251114>
13. Boeckenfoerde, B. (1993). *Kriza podjetja*. Ljubljana: *Pristop* (2), 33–40.
14. DiPietro, B. (2017). *Crisis of the Week: Equifax Hit With Massive Reputation Breach*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2017/09/19/crisis-of-the-week-equifax-hit-with-massive-reputation-breach/>
15. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
16. Equifax. (b. d.). *Company Profile*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://www.equifax.com/about-equifax/company-profile/>
17. Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: Amacom.
18. Forbes. (b. d.). *Equifax's crisis response strategy – what you need to know*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/melissaagnes/2017/09/10/-equifaxs-crisis-response-strategy-what-you-need-to-know/#167071911728>
19. Foxbusiness. (2017). *Equifax Hack: A timeline of events*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://www.foxbusiness.com/features/equifax-hack-a-timeline-of-events>
20. Glean.info. (2017). *7 Ways Equifax Bumbled its PR Crisis Response to its Massive Data Breach*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://glean.info/7-ways-equifax-bumbled-pr-crisis-response-massive-data-breach/>

21. Irvine, R. B. (1997). What is a crisis anyway. *Communication World*, 14.
22. Ivanjko, Š. (1997). Kriza podjetja. *Podjetje in delo*, 23(6–7): 961–978.
23. Laufer, R. (2007). *Crisis management and legitimacy*. V International handbook of organizational crisis management, ur. Christine M. Person, Christophe Roux-Dufort in Judith A. Clair. Los Angeles: Sage.
24. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager – Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Boston University, Mahwah.
25. NBC News (2013). *Applebee's social media faux pas a 'learning experience'*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <https://www.nbcnews.com/business/applebees-social-media-faux-pas-learning-experience-1B8251556>
26. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Prweek. (2017). *Timeline of a crisis: How Equifax botched its breach*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://www.prweek.com/article/1450723/timeline-crisis-equifax-botched-its-breach>
28. Reuters. (2017). *Equifax Inc (EFX)*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-officers/EFX>
29. Sruk, V. (1980). *Filozofsko izrazje in reportorij*. Murska Sobota: Pomurska založba.
30. Stollar, R. L. (2013). *Applebee's Overnight Social Media Meltdown: A Photo Essay*. Pridobljeno 26. julija 2018 iz <https://rlstollar.wordpress.com/2013/02/02/applebees-overnight-social-media-meltdown-a-photo-essay/>
31. Time. (2017). *Equifax's Massive Data Breach Has Cost the Company \$4 Billion So Far*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <http://time.com/money/4936732/equifaxs-massive-data-breach-has-cost-the-company-4-billion-so-far/>
32. Wired. (2017). *All The Ways Equifax Epicly Bungled Its Breach Response*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <https://www.wired.com/story/equifax-breach-response/>