



PROAKTÍVNA KRÍZOVÁ KOMUNIKÁCIA PRIEMYSELNÉHO PODNIKU

PROACTIVE CRSIS COMMUNICATION IN THE INDUSTRIAL COMPANY

Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

The article is devoted to proactive crisis communication, which is a direct continuation of the application of effective crisis communication. Crisis communication can be divided into internal and external. Enterprise must decide what model of conduct will be used, whether proactive or reactive.

Key words

Proactive, crisis communication, industrial company

Úvod

V oblasti podnikovej krízy a krízovej komunikácie, ktorá sa využíva v jej priebehu, je identifikácia účastníkov krízovej komunikácie nesmierne dôležitá, pričom pozornosť by mala byť venovaná aj stratégiám, očakávaniam, potrebám a spôsobom získavania informácií. Pre lepšie pochopenie vzniknutej situácie je nevyhnutný dialóg.

1. Stratégie krízovej komunikácie

V krízovej situácii je najdôležitejšie rozhodnutie akú komunikačnú stratégiu zvoliť, aby v danej situácii najviac pomohla pri riešení krízy. Pretože len, ak sa správne odhadne rozsah krízy, môže sa aj adekvátne na ňu reagovať. Pritom podnik je často tlačенý časovým limitom, chýbajúcimi informáciami, mylnými informáciami, zavádzajúcimi informáciami a aj skutočnosťami, ktoré sa rýchlo menia.

Typológiu krízových komunikačných stratégií uvádzajú napríklad Coombs a Lee (tab. 1).

Tab. 1 Typológia stratégií krízovej komunikácie [5]

Typológia podľa Leeho	Typológia podľa Coombsa
▪ presun viny, ▪ zmenšovanie, ▪ bez komentára, ▪ ospravedlnenie, ▪ kompenzácia, ▪ korekčný čin.	▪ útok žalobcu, ▪ popieranie, ▪ ospravedlnenie, ▪ zdôvodnenie, ▪ poďakovanie, ▪ korekčný čin, ▪ plné ospravedlnenie.

Lee rozlišuje šesť strategických variantov, ktoré sa používajú predovšetkým v ázijskom manažmente, naproti tomu Coombs definuje sedem ideálnych typických krízových komunikačných stratégií. Keďže oba tieto strategické varianty sú veľmi príbuzné svojim obsahom, na ich základe vznikla jednotná typológia stratégií krízovej komunikácie, ktorú uvádza tab. 2.



Tab. 2 Stratégie krízovej komunikácie [3]

Typ stratégie	Charakteristika stratégie
1. Obvinenie	Subjekty, ktoré upozorňujú na vznik krízy a jej možnú existenciu, sú atakované. Dochádza k vyškrtnutiu krízy z možných scenárov vývoja podniku a potenciálna kríza sa vôbec nespomína.
2. Odopieranie	V podniku pretrvávajú tvrdenie, že žiadna kríza neexistuje a v prípade potreby sú pripravené argumenty na potvrdenie neexistencie problémov v podniku.
3. Žiaden komentár	Krízou zasiahnutý podnik mlčí, resp. neposkytuje žiadne vysvetľujúce komentáre.
4. Ospravedlnenie	Podnik zasiahnutý krízou sa síce ospravedľuje, ale súčasne krízu minimalizuje a vysvetľuje, že on nemá, resp. má nepriamu vinu na vzniku krízy.
5. Kompenzácia, oprava (korekcia)	Podnik sa pokúša napraviť škody vzniknuté počas krízy, ponúka finančné odškodnenie a prijíma opatrenia na zabránenie opakovaniu krízy.
6. Odprosenie	Postihnutý podnik preberá plnú zodpovednosť za vznik a priebeh krízy, prosí o odpustenie a sľubuje vyrovnanie vzniknutých škôd.

Prvé dve stratégie vyjadrujú skôr negatívny postoj podniku k vzniknutej kríze. Manažment podniku sa vyhýba prípadným následkom krízy a neberie na seba žiadnu zodpovednosť za vznik krízy. Posledné dve stratégie sú známkou pozitívneho prístupu manažmentu podniku ku kríze, kde tento prijíma opatrenia a preberá zodpovednosť.

Od typu krízy závisí výber konkrétnej krízovej komunikačnej stratégie, s ktorou je podnik konfrontovaný. Pritom sa vychádza z typológií stratégií krízových komunikácií a metodiky Coombsa a Haleho, ktorí rozlišujú tri rôzne zhľady kríz uvedené v tab. 3.

Tab. 3 Druhy podnikových kríz z hľadiska výberu vhodnej stratégie krízovej komunikácie [3]

Druh podnikovej krízy	Príklady možných príčin podnikových kríz
Podnik ako obeť	▪ prírodné katastrofy, ▪ teroristické útoky, ▪ klebety a nepravdy, ktoré škodia podniku, ▪ násilie na pracovisku (vydieranie, obťažovanie, fyzické a telesné násilie medzi kolegami), ▪ zlomyseľné produktové manipulácie.
Nehody	▪ prevádzkové nehody na základe technických problémov, ▪ produktové spätné opravy na základe technických problémov.
Krízy zavinené vlastnou činnosťou a úmyselné krízy	▪ ľudské zlyhanie, vedúce k nehode, ▪ ľudské zlyhanie, vedúce k produktovým nepodarkom, ▪ nehospodárnosť a úmyselný podvod.

Krízy sa delia na druhy, podľa ktorých sa dá určiť ich vznik a riešenie počas krízy. Pri cudzom zavinení, akými sú prírodné kalamity, prípadne teroristické útoky, podnik nemôže zodpovedať za vzniknutú krízu. Pri zlom riadení a hospodárení podniku, kde zlyhal ľudský faktor, zodpovedá vo veľkej miere podnik. Lee, opierajúc sa o skúsenosť dokázal, že podnik, ktorý stratil dobré meno aj svoj imidž trpí oveľa viac tým, že si krízu zavinil z veľkej časti sám.

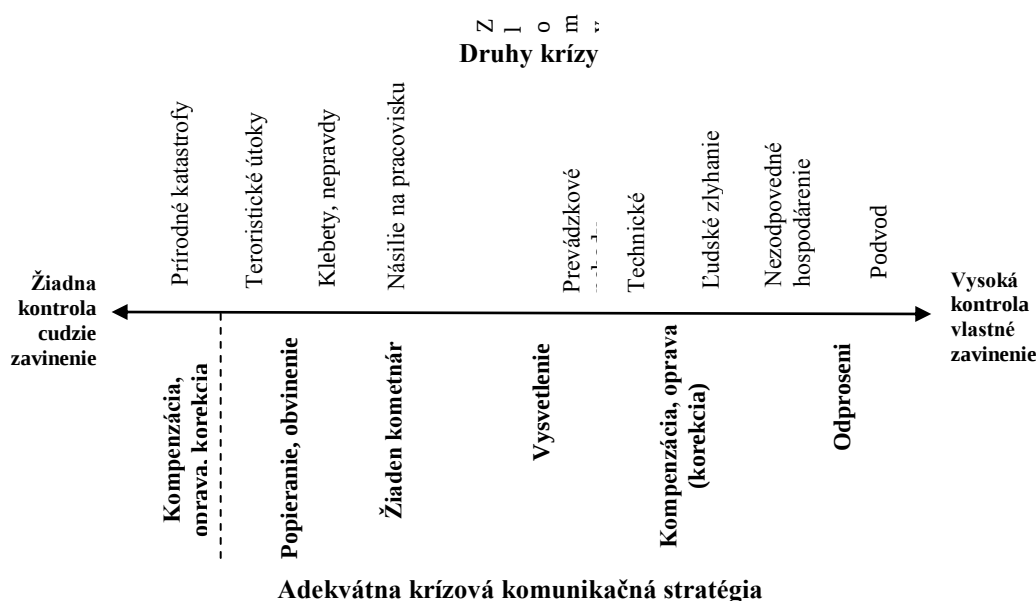
Charakteristika krízy podmieňuje voľbu vhodnej komunikačnej stratégie. Coombs vo svojom skúmaní dokázal, že keď sa jedná o krízu, kde je vysoká miera vlastného zavinenia, je dôležitá proaktívna stratégia, ktorá predstavuje prebratie zodpovednosti za vzniknutú krízu. (napr. vyrovnanie škôd, ospravedlnenie). Defenzívna – obranná stratégia pri kríze zavinennej cudzou činnosťou môže viesť k úspechu (popieranie a obviňovanie).

Tieto súvislosti sú zobrazené na obr. 1, kde sú rozdielne stratégie priradené rozdielnym druhom kríz podľa súvislosti cudzieho a vlastného zavinenia.



Obrázok 1 ukazuje, že v každej kríze sa dá uvažovať o viacerých komunikačných stratégiách, a naopak, každú stratégiu možno použiť v rozdielnych krízach.

Výber primeranej krízovej komunikačnej stratégie nezávisí len od druhu krízy, ale aj od **adresátov krízovej komunikácie**. Primeraná stratégia v danej krízovej situácii nemusí byť prispôbena len rozdielnym cieľovým skupinám, ale musí vyhovovať aj kultúrnym návykom v určitých geografických regiónoch.



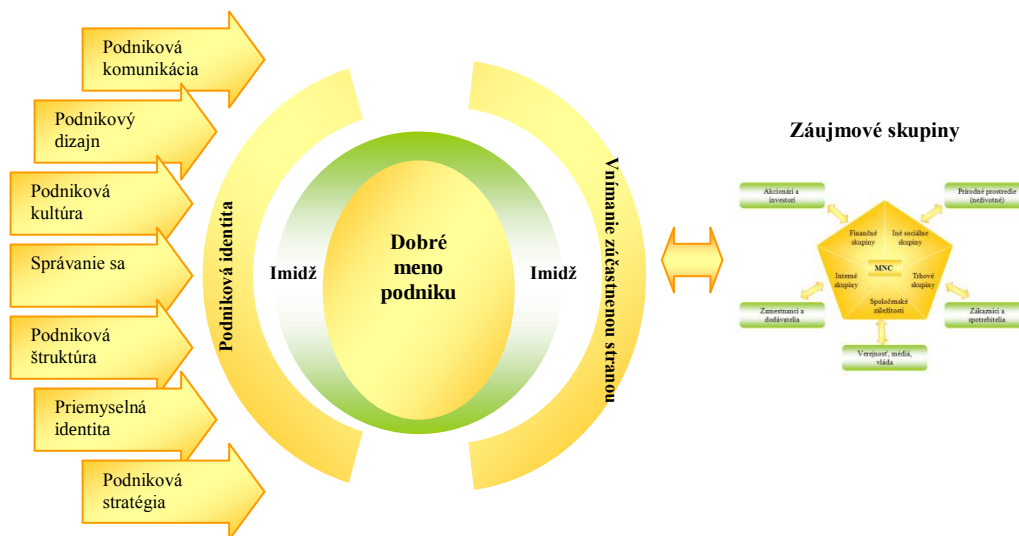
Obr. 1 Druhy kríz a krízové komunikačné stratégie [93]

Coombsov výskum dokazuje, že optimálna krízová komunikačná stratégia silne závisí aj od **histórie postihnutého podniku**. Ak podnik v minulosti mal krízové situácie, strata jeho dobrého mena je oveľa väčšia.

2. Proaktívna krízová komunikácia

Otvorená, seriózna a dobre orientovaná krízová komunikácia pomáha podniku získať vplyv na svoje cieľové skupiny. Komunikácia musí byť nasmerovaná ku konkrétnej cieľovej skupine a musí reflektovať jej záujmy.

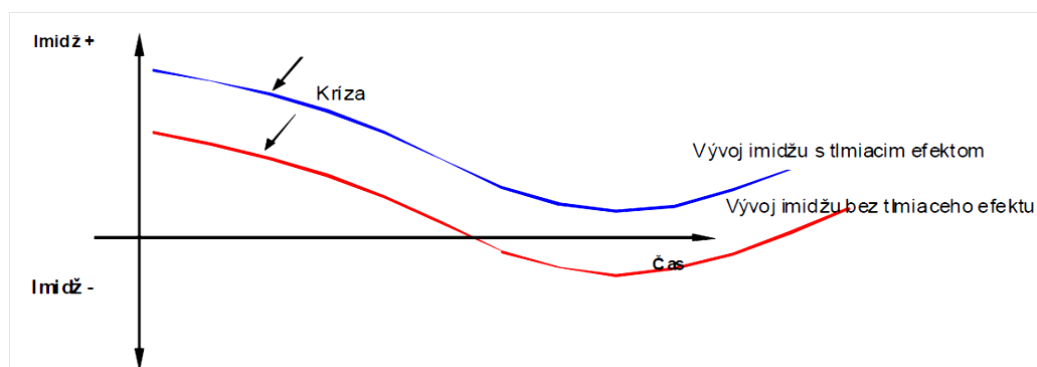
Každá záujmová skupina má svoje špecifiká a komunikačné požiadavky a môže zohrávať dôležitú úlohu v podpore alebo potopení spoločnosti v závislosti od toho ako rýchle a efektívne s nimi bude postihnutý podnik komunikovať. Ak si podnik vybuduje dobré meno v období pred krízou, aj v krízovom období môže z neho profitovať (obr. 2).



Obr. 2 Riadenie dobrého mena podniku [1]

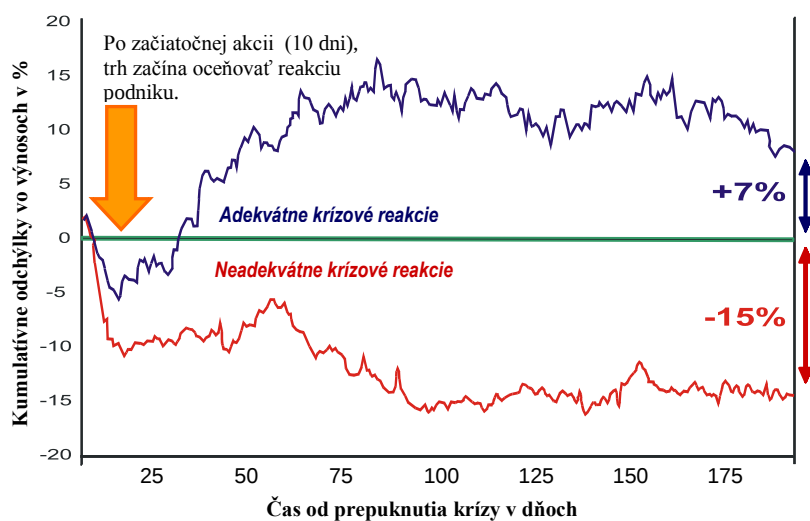
Otvorená, seriózna a dobre orientovaná krízová komunikácia pomáha podniku získať vplyv na svoje cieľové skupiny. Ak si podnik vybuduje dobré meno v období pred krízou, aj v krízovom období môže z neho prosperovať.

Podniky si dlhodobo budujú svoje dobré meno (imidž) u svojich obchodných partnerov aj u verejnosti a na to potrebujú jasnú komunikačnú stratégiu. Tu je priestor pre **proaktívnu komunikačnú politiku** podnikového manažmentu. Využitie pozitívneho imidžu na tlmenie účinkov podnikovej krízy je znázornený na obr. 3.



Obr. 3 Využitie pozitívneho imidžu na tlmenie účinkov podnikovej krízy [5]

Pri vzniknutej kríze je veľmi dôležitá každá reakcia podniku, má totiž vplyv na hodnotu jeho akcií. Na obr. 4 je ilustrovaný vývoj hodnoty podniku pri vhodnej a nevhodnej reakcii po prepuknutí krízy.



Obr. 4 Vplyv komunikácie na hodnotu akcií podniku po prepuknutí krízy [2]

Ak v podniku nastane kríza, stráca sa dôvera manažmentu podniku. Práve na to, aby si podnik udržal dôveryhodnosť je potrebná optimálna a presvedčivá komunikácia, ktorá jasne, otvorene a priamočiaro naznačí ďalšie kroky pri riešení krízy. Komunikácia vo všeobecnosti a správne komunikačné opatrenia musia byť posudzované ako centrálné komponenty krízového manažmentu. Táto komunikácia – ako vo vnútri podniku, tak aj vo vzťahu k externým skupinám pomáha znižovať dôsledky krízy a odstraňovanie jeho škôd.

Každá kríza je osobitá, čo sa týka jej dĺžky, aj intenzity. Preto je dôležitá vhodná komunikácia a reagovanie na vzniknutú situáciu. Silu komunikácie pri krízovej situácii v podniku ovplyvňujú v prvom rade tri faktory:

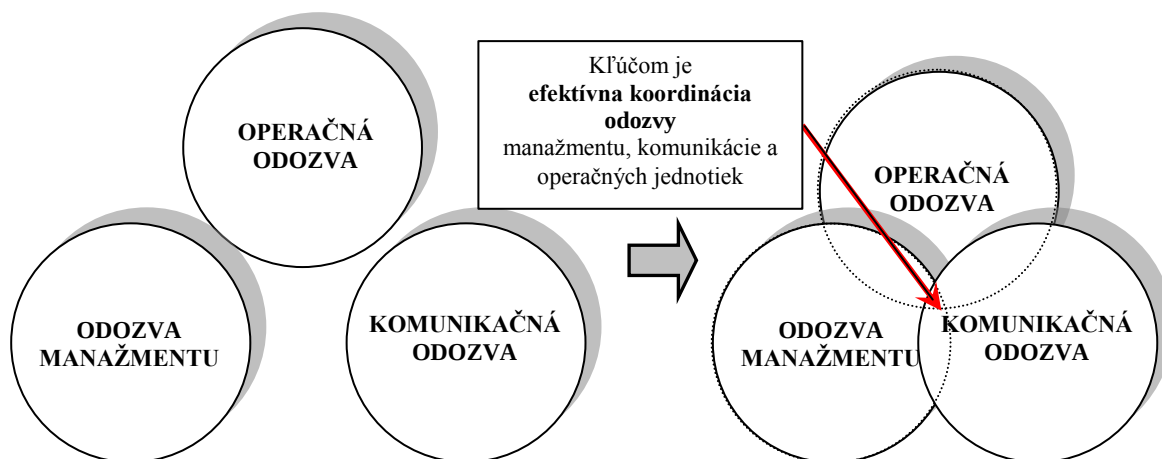
- rastúce spravodajstvo masovokomunikačných prostriedkov o podnikateľských rizikách,
- silný nárast sťažností a súdnych konaní k jednotlivým výrobkom a činnostiam,
- vplyv krízy na reputáciu podniku a priemysel.

3. Efektívna krízová komunikácia

Efektívnosť krízovej komunikácie je založená na systéme toku informácií pred krízou. Jeho základom je zjednotený prístup medzi zložkami krízového komunikačného procesu, ktorý úzko spolupracuje na pracovných a krízových plánoch rozvoja a jeho prípadnom narušení [1].

Plán krízovej komunikácie by mal byť ucelenou súčasťou plánovania v podniku a mal by byť postavený na troch zložkách (obr. 5):

- **Operačná odozva** - predstavuje reagovanie členov krízového tímu, ktorí by mali čo najrýchlejšie dostať podnik pod kontrolu
- **Odozva vrcholového manažmentu** - jeho úlohou je prijať kritické rozhodnutia na vyriešenie krízovej situácie a vyčleniť na to zdroje.
- **Komunikačná odozva** - je zameraná na účastníkov krízovej komunikácie za účelom ukludnenia a dodania relevantných informácií.



Obr. 5 Elementy efektívnej krízovej komunikácie [40]

V priebehu podnikovej krízy sú dôležité tri aspekty, ktoré vplývajú na efektívnosť krízovej komunikácie:

- priebeh a dynamika aktuálnej podnikovej krízy,
- spôsob, ako authority a podniky s krízou pracujú,
- obraz krízy [4].

Dynamika podnikovej krízy predstavuje spôsob, akým sa podnik s krízou vyrovná. Pri vzniku krízy je veľmi dôležité, ako sa podnik vyrovná s prípadnými škodami a stratami a ako zníži možnosť, aby sa kríza zopakovala. Je potrebné pochopiť príčiny vzniku krízy a prijať tie najlepšie stratégie pri jej riešení. Tvrdosť krízy môže byť počas jej trvania rovnaká, prípadne sa môže meniť v nadväznosti:

- **na prijaté opatrenia** - preventívne opatrenia pred vznikom krízy a účinná reakcia v jej priebehu,
- **na jej prirodzený vývoj** - zmeny parametrov intenzity krízy v jej priebehu,
- **na čas** - každá kríza je konečná, ale trvanie krízy môže byť, v závislosti od jej druhu a podmienok, v ktorých prebieha, veľmi rôzne.

Komunikácia podniku v čase krízy prebieha ako sínusoida. Začiatok a koniec komunikácie každý vníma pozornejšie, ako strednú časť komunikácie. Pri tvorbe komunikačných vystúpení je veľmi dôležité na to pamätať.

Obr. 6 poskytuje prehľad možných reakcií na krízu, z ktorých vyplývajú spôsoby jej riešenia a samotná dynamika priebehu krízy.

Reakcia podniku



		reaguje	nereaguje
Uvedomenie si podnikovej krízy	no	Podnik si je vedomý krízy a reaguje na ňu	Podnik si je vedomý krízy, ale na ňu neodpovedá
	ie	Podnik si krízu neuvedomuje, ale na ňu odpovedá	Podnik si krízu neuvedomuje, ani na ňu neodpovedá

Obr. 6 Spôsoby reakcie na podnikovú krízu [5]

Vhodná krízová komunikácia je založená na:

- potvrdení vzniku krízy v podniku,
- prijatí rozhodnutí o priebehu a riadení krízovej komunikácie.

V čase, keď je imidž podniku ohrozený, je najdôležitejšie získať všetky možné dostupné informácie o krízovej situácii. Časová výhoda je tu rozhodujúca. Ak je monitoring včasný, podnik má prehľad o vývoji krízy, vie reagovať a získava tým náskok pred novinárskou verejnosťou, vie sa pripraviť na komunikačnú stratégiu s médiami a tým pomáha podniku zvládnuť krízu a zvládnuť negatívne javy, ktoré ohrozujú dobré meno podniku.

Súhrn

Podniky sa začínajú orientovať na proaktívne krízové riadenie, ktorého jedným zo základných pilierov je krízová komunikácia. Efektívna krízová komunikácia je rozhodujúca pre úspešné vyriešenie podnikovej krízy.

Kľúčové slová

Proaktivita, krízová komunikácia, priemyselný podnik

Príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia grantového projektu č. 1/0669/13 Proaktívne krízové riadenie priemyselných podnikov založené na koncepte controllingu.

Použitá literatúra

- [1] FRONZ, Ch.: *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2011. ISBN 978-3-8428-6580-8.
- [2] KÁDÁROVÁ, J.: *Vývoj komunikácie v závislosti od životného cyklu podnikovej krízy*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod, Žilina, I/2009, s.34-39. ISSN 1336-8281.
- [3] MIHOK, J. - KÁDÁROVÁ, J.: *Manažérske aspekty krízového riadenia podnikov*. 1. Vyd., Sjf TU, Košice 2012. ISBN 978-80-553-1255-2.
- [4] SEEGER, M.: *Crisis and Emergency Risk Communication*. Centers for disease control and prevention, Atlanta USA, 2012.
- [5] VYMĚTAL, Š.: *Krizová komunikace*. Grada Publishing, Praha 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.



Kontaktná adresa

doc. Ing. Jaroslava KÁDÁROVÁ, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Strojnícka fakulta
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 040 01 Košice
jaroslava.kadarova@tuke.sk