



KOMUNIKÁCIA PODNIKU V KRÍZE

COMPANY COMMUNICATION IN THE CRISIS

Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

The article is focused on the communication in company that located in one of the phases of a business crisis. Attention is focused on the model of crisis communication and reconciliation phases of corporate crisis with phase of the effective crisis communication.

Key words

Crisis communication, company's crisis,

Úvod

Kríza v každom podniku ohrozuje jeho súčasnú existenciu, budúcnosť aj prosperitu. Stráca sa dôveryhodnosť podniku, zhoršujú sa ekonomické vyhliadky a má to vplyv aj na budúcu samotnú existenciu podniku.

Kríza je jednou z **najnáročnejších a najfascinujúcejších komunikačných disciplín**. V situácii, keď vznikne kríza nie je čas zisťovať jej dôvody, skúmať, hodnotiť a odhadovať, prečo sa tak stalo, pretože každá krízová situácia je iná. V tejto situácii je veľmi dôležité, aby sa hlavne prijali rozhodnutia ako krízu riešiť.

Tab. 1 Základné činnosti modelu riadenia podnikovej krízy [5]

Základné činnosť	Charakteristika činnosti
Prevenencia	▪ je dominantná idea krízového manažmentu, ▪ reaguje na analyzované riziká a využíva nástroje na ich minimalizovanie, ▪ zvyšuje úroveň bezpečnosti systémov, ▪ vytvára systém monitorovania a vyhodnocovania rizikových faktorov, ▪ znižuje pravdepodobnosť vzniku kríz, ▪ redukuje náklady na odstraňovanie negatívnych následkov kríz.
Krízové plánovanie	▪ vytvára podmienky na spracovanie podrobných krízových plánov určených na riešenie krízy, ▪ pripravuje krízový manažment na všetky predvídateľné krízové javy. Otvorenou otázkou však zostáva príprava na riešenie kríz v danom čase a nepredvídateľných podmienkach, ▪ sumarizuje potreby a požiadavky nutné na riešenie kríz a konfrontuje ich s možnosťami podniku, ▪ stanovuje sily, prostriedky a zdroje potrebné na riešenie kríz.
Reakcia na krízu a jej riešenie	▪ predpokladá zavedenie účinného systému varovania a vyrozumienia, ▪ má charakter jednoznačného a bez problémov prebiehajúceho procesu vykonávaného na základe kvalifikovaného rozhodnutia, ▪ vyžaduje si centralizáciu a koordináciu procesu riadenia počas krízy na najbližšej a najvhodnejšej úrovni, ▪ vykonáva sa prostredníctvom záchranných, lokalizačných a likvidačných prác, ▪ je charakterizovaná osobnou zodpovednosťou, odvahou a rozhodnosťou výkonných i riadiacich pracovníkov krízového manažmentu.



Obnova	▪ cieľom obnovy je návrat podniku do stabilizovaného stavu, ▪ väčšinou je vykonávaná v niekoľkých etapách, ▪ krízový manažment sa na nej podieľa len čiastočne, ▪ umožňuje návrat podmienok, ktoré boli pred krízou, ale zároveň i urýchlenie vývoja.
---------------	---

V súvislosti s krízovou komunikáciou možno podľa [1] **krízu** definovať ako: „*Akúkoľvek situáciu, ktorá ohrozuje celistvosť, reputáciu podniku, či jeho vzťahy s kľúčovými cieľovými skupinami, väčšinou spôsobenú nepriaznivým, alebo negatívnym hodnotením v médiách.*“

V podnikoch existuje, tzv. krízový manažment za účelom riešenia krízových otázok v časových a obsahových vymedzených fázach, ktoré je možné podrobne popísať a vysvetliť nadväznosti medzi nimi.

Jednotlivé činnosti základného modelu riadenia podnikovej krízy sú uvedené v tab. 1 aj s popisom. Podnik musí byť pripravený na vznik krízových situácií, ktoré vznikajú z interných a externých príčin.

Procesný prístup k podnikovej kríze vníma krízu, ako všadeprítomnú a nikdy sa nekončiacu. V určitom štádiu svojho vývoja prechádza každý podnik krízou a v prípade, že ju zvládne, pokračuje vo svojej činnosti ďalej a môže sa rozvíjať. Každá kríza, ktorú podnik zvládne, ho iba posilní a pomôže manažmentu do budúcnosti zvládnuť aj prípadné nasledujúce krízy. Ak sa využijú poznatky a závery krízy, je to začiatkom cyklu novej podnikovej krízy, preto procesný model vníma podnikovú krízu ako nekončiaci sa proces.

Životný cyklus podnikovej krízy je možné znázorniť ako uzavretý cyklus a opakujúci sa proces, ktorý pozostáva z troch základných fáz a šiestich krokov.

1. Charakteristika krízovej komunikácie

Krízová komunikácia **je špecifickou formou sociálnej komunikácie** v krízovej situácii. Predstavuje „výmenu informácií, ktorá nastáva medzi zodpovednými autoritami, podnikmi, médiami, jednotlivcami a skupinami pred mimoriadnou udalosťou, behom nej a po jej skončení.“ Podstatnou súčasťou krízovej komunikácie je **komunikácia rizika** [3].

Krízová komunikácia pomáha členom krízového manažmentu pri zjednotení ich názorov a požiadaviek na zabezpečenie všetkých technických, materiálnych, personálnych a informačných zdrojov pri zvládnutí krízy [5]. Je **nástrojom krízového riadenia** a jej poslaním je odovzdávať úplné, správne, dôveryhodné a presvedčivé informácie na správnom mieste, v správnom čase, a tým dosiahnuť:

- včasnú a odbornú pripravenosť členov krízového riadenia na nevyhnutnú a potrebnú činnosť,
- redukciu neistoty,
- zabezpečenie efektívneho konania všetkých zúčastnených subjektov na podnikovej kríze a na jej riešení.

Tab. 2 Roviny krízovej komunikácie [96]

Roviny krízovej komunikácie	Charakteristika výrazových prostriedkov	Cieľová skupina
Interná komunikácia	Ustálené slovné spojenia s prevažujúcimi odbornými výrazmi	Prostredie, v ktorom sú účastníkmi odborníci z jednotlivých zložiek krízového riadenia



Externá komunikácia	Bežné, hovorové výrazové prostriedky bez špecifických odborných výrazov	Verejnosť, skupina, ktorá nie je zainteresovaná na krízovom riadení
----------------------------	---	---

Krízovú komunikáciu možno rozdeliť na (tab. 2):

- **internú komunikáciu**, ktorá prebieha vo vnútri podniku, napr. medzi zložkami krízového riadenia alebo medzi manažmentom a pracovníkmi podniku,
- **externú komunikáciu**, ktorá sa týka externých vzťahov podniku (napr. s obyvateľstvom prostredníctvom mediálnych prostriedkov),
- **komunikáciu príslušníkov zasahujúcich zložiek s jednotlivcami a skupinami**, zasiahnutými mimoriadnou udalosťou, napr. komunikácia hasičov, zdravotníckych záchranárov so zranenými a ich rodinami, komunikácia policajtov s prizeračmi a zástupcami médií.

Krízovú komunikáciu využívajú právnické aj fyzické osoby. Aby sa informácie úspešne dostali k cieľovej skupine súvisí aj s voľbou informačného kanála, ktorým sa tieto krízové informácie zverejnia (obr. 1).



Obr. 1 Vhodné informačné kanály krízovej komunikácie

Podnik predstavuje systém, ktorý je otvorený vo vzťahu k svojmu okoliu. Medzi podnikom a jeho okolím dochádza k interakcii. Podnik si musí uvedomovať svoju spoločenskú zodpovednosť, nakoľko svojou činnosťou ovplyvňuje okolie v pozitívnom aj negatívnom smere. Rast podniku podporuje vnútornú diferenciáciu, rastie počet vnútropodnikových útvarov, a tým narastá počet väzieb medzi nimi. Komplikovanosť vnútornej štruktúry, nedostatočne fungujúce informačné toky a komunikačné kanály spôsobujú nedostatky v organizovaní a koordinovaní podnikových činností. Výsledkom môže byť disfunkcia medzi jednotlivými prvkami systému, čo môže viesť ku krízovej situácii.

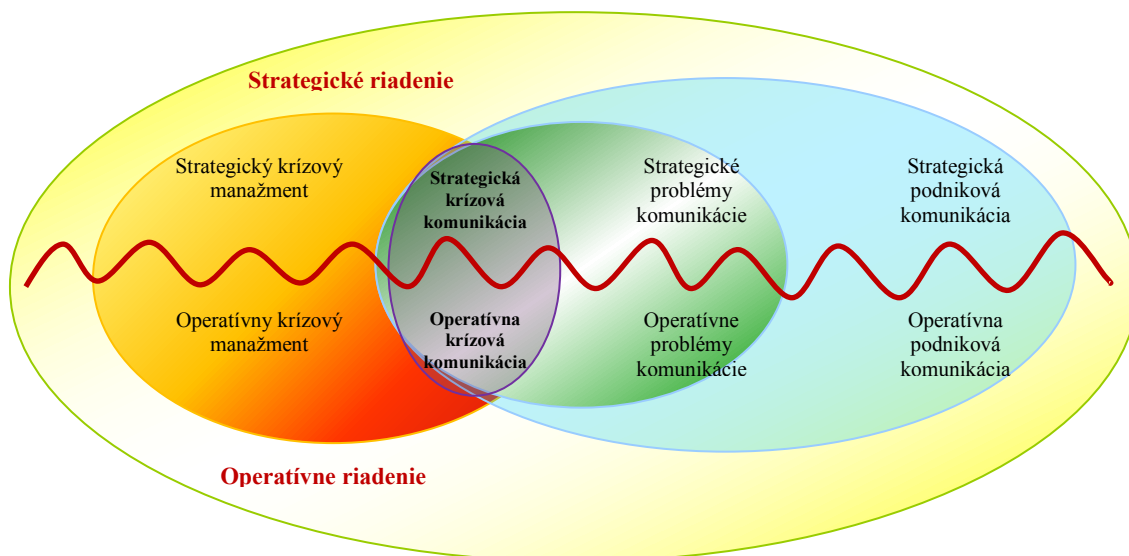
Krízová komunikácia je vysoko špecifickou oblasťou činnosti podniku, nakoľko predstavuje **prienik krízového manažmentu a podnikovej komunikácie**. Z hľadiska úloh krízovej



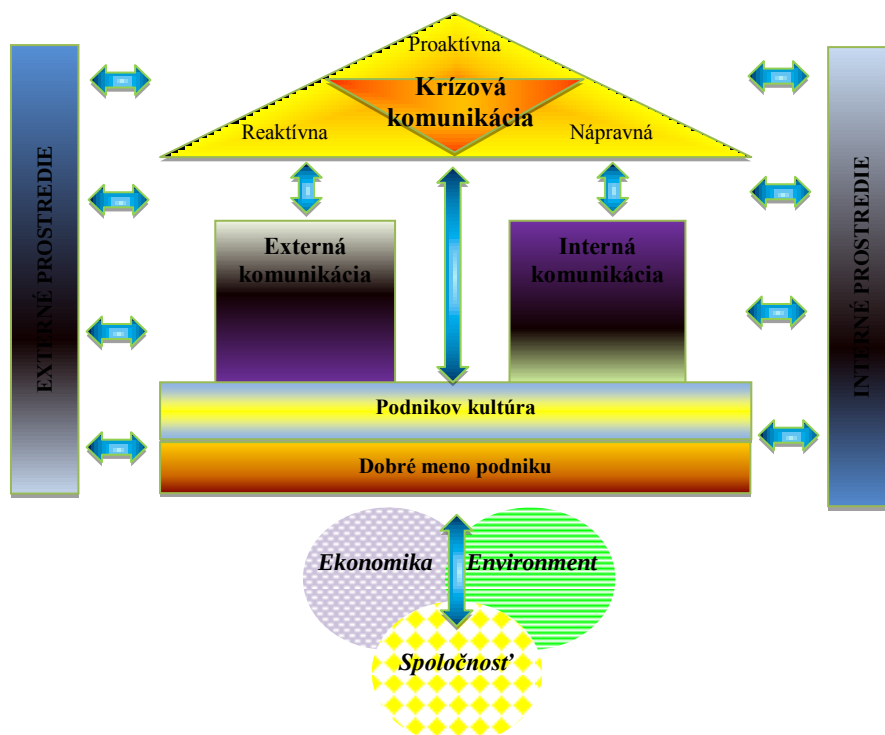
komunikácie, ktoré sú zamerané na **riešenie problémov v podniku**, je nevyhnutné vyčleniť jej úlohy z hľadiska strategického a operatívneho riadenia (obr. 2).

Krízová komunikácia by mala tvoriť nadstavbu klasickej podnikovej komunikácie. V súčasnosti je pre priemyselné podniky nevyhnutné, aby sa krízová komunikácia rozvíjala vo všetkých jej formách, ako:

- **Proaktívna** krízová komunikácia.
- **Reaktívna** krízová komunikácia.
- **Nápravná** krízová komunikácia.



Obr. 2 Modelu začlenenia krízovej komunikácie do riadenia podniku



Obr. 3 Navrhované aspekty riadenia efektívnosti krízovej komunikácie



Krízová komunikácia v podniku by mala vychádzať z konceptu **spoločenskej zodpovednosti podnikov**, ktorého snahou je dobrovoľná snaha podnikov zlepšovať svoje správanie vo vzťahu k ľuďom a životnému prostrediu, nesústreďovať sa len na ekonomický zisk, ale aj na environmentálne a sociálne aspekty činnosti podniku. Z uvedeného vyplýva, že základnými oblasťami, ktorým sa spoločensky zodpovedné podniky venujú sú ekonomická oblasť, sociálna oblasť a environmentálna oblasť. Súčasťou sociálnej oblasti je aj podpora komunikácie so všetkými záujmovými skupinami podniku.

Kvalita podnikovej komunikácie v štandardných obdobiach je základom kvality komunikácie v kríze. Prepracovaný systém internej a externej podnikovej komunikácie je podmienujúci pre prípravu podniku na krízu skôr, ako sa prejaví. Účinné riadenie v krízových situáciách vyžaduje jasnú cieľovú orientáciu, schopnosť komunikácie, motivácie, nadšenia a emocionálnej inteligencie (obr. 3).

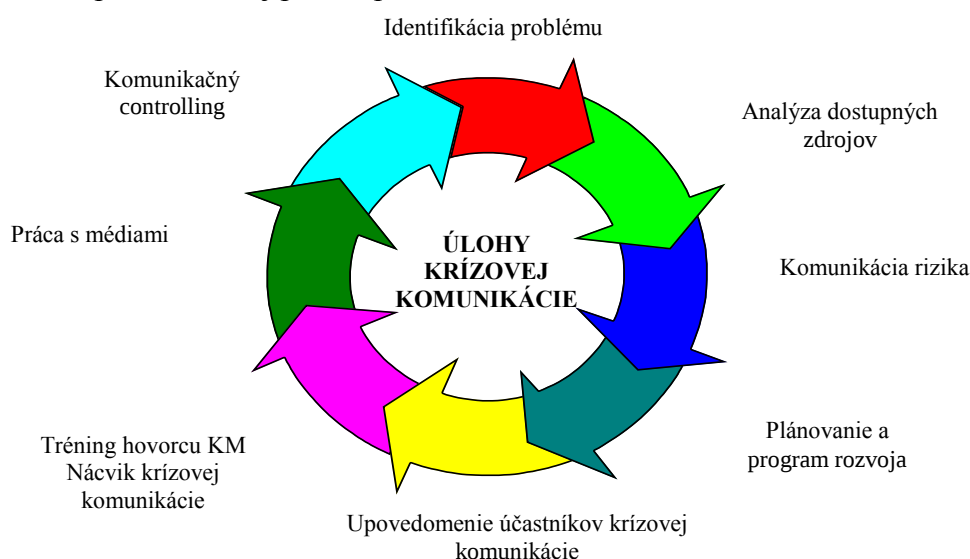
Krízová komunikácia ako súčasť podnikovej komunikácie je postavená na pilieroch internej a externej podnikovej komunikácie. základom krízovej komunikácie sú ľudia v podniku, čo je prezentované v podnikovej kultúre a hodnotách, ktoré ľudia v podniku uznávajú, a ktorými riadia svoje správanie. Tieto hodnoty sú prezentované aj v okolí podniku, čo umožňuje všetkým skupinám stakeholders posúdiť správanie podniku ako celku. Medzi podnikovou kultúrou a jednotlivými formami podnikovej komunikácie je obojstranný vzťah.

Rozhodujúce postavenie v podnikovej komunikácii má interná komunikácia, ktorá sa prenáša do externej aj krízovej komunikácie. Krízová komunikácia je ovplyvňovaná aj externou komunikáciou a dáva spätnú väzbu o tom, nakoľko je externá komunikácia v nekrízovom období dostatočná a efektívna.

Vzájomné vzťahy podniku a vonkajšieho prostredia podniku závisia od úrovne externej komunikácie a krízovej komunikácie. Vnútorne prostredie je vo vzájomnej interakcii s internou komunikáciou a krízovou komunikáciou. Dôležitou súčasťou všetkých foriem podnikovej komunikácie je získanie spätnej väzby, ktorá sa týka vytvárania a posilňovania vzťahu podniku so všetkými skupinami stakeholders. Rozhodujúca je efektívnosť podnikovej komunikácie, ktorú je potrebné riadiť, merať a hodnotiť a zvyšovať jej úroveň.

2 Model efektívnej krízovej komunikácie

Efektívna krízová komunikácia musí byť v podniku zavedená ešte pred vznikom nepriaznivej udalosti a musí pokračovať aj po ústupe ohrozenia.



Obr. 4 Navrhované základné úlohy krízovej komunikácie



Súčasťou modelu krízovej komunikácie je určenie základných úloh krízovej komunikácie (obr. 4). V tomto smere, krízová komunikácia pokrýva jednotlivé fázy krízy od predkrízovej prevencie, cez pripravovanie stratégií a odozvy (reakcie) na krízovú situáciu, až po jej ukončenie a vyhodnotenie stratégií. Efektívna krízová komunikácia v podniku by mala byť s predstihom plánovaná a účelne riadená, nakoľko každá kríza má svoj životný cyklus, ktorý je možné ovplyvniť. Model efektívnej krízovej komunikácie je uvedený na obrázku 4.

Tab. 3 Fázy krízového riadenia a krízovej komunikácie

Fáza krízového riadenia	Charakteristika riadenia krízy	Fáza krízovej komunikácie	Charakteristika komunikácie
<i>Pred krízou</i>	Príprava plánu krízového riadenia a preventívne opatrenia	<i>Prípravná</i>	▪ Malá intenzita komunikácie, ktorá zabezpečuje len kontaktnú a kontrolnú funkciu ▪ Stály počet komunikačných uzlov
<i>Počas krízy</i>	Prebiehajú záchrane práce zamerané na vyriešenie krízy	<i>Realizačná</i>	▪ Vysoká intenzita komunikácie ▪ Počet komunikačných uzlov sa môže mierne meniť
<i>Po kríze</i>	Snaha o obnovu narušených alebo zničených majetkových a iných ekonomických hodnôt	<i>Obnovy</i>	▪ Klesajúca intenzita komunikácie ▪ Počet komunikačných uzlov môže narastať

Krízovú komunikáciu, v oboch jej formách, tak internú, ako aj externú, je možné rozdeliť do troch na seba nadväzujúcich fáz (tab. 3):

1. etapu pred krízou – **prípravná fáza** krízovej komunikácie,
2. etapu počas krízy – **realizačná fáza** krízovej komunikácie,
3. etapu po kríze – **fáza obnovy**,

ktoré priamo korešpondujú s fázami podnikovej krízy, či už v udalostnom, alebo procesnom prístupe.

Súhrn

Krízová komunikácia má svoje princípy a úlohy, ktoré je potrebné rozdeliť podľa fáz podnikovej krízy. Odbor krízovej komunikácie je pomerne novou disciplínou, pričom záujem o jej rozvoj neustále narastá. Odborná literatúra aj výskum vo svete sú prevažne orientované na krízovú komunikáciu verejných orgánov, preto sme sa rozhodli orientovať na krízovú komunikáciu priemyselných podnikoch.

Kľúčové slová

Krízová komunikácia, podniková kríza

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.